



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم
العالي الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين والطلبة: الواقع والمعوقات

فاتن راتب الزير البرغوثي

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1430هـ - 2009م

إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم
العالي الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين والطلبة: الواقع والمعوقات

إعداد

فاتن راتب الزيرالبرغوثي

بكالوريوس تربية الرياضية / الجامعة الأردنية

المشرف: د . محمود أحمد أبوسمره

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية
عمادة الدراسات العليا / جامعة القدس

1430هـ - 2009م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا

إجازة الرسالة

إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم
العالي الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين والطلبة : الواقع والمعوقات

اسم الطالبة : فاتن راتب الزير البرغوثي
الرقم الجامعي : 20510235

المشرف : الدكتور محمود أحمد أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2009/1/11 م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

1- الدكتور محمود أحمد أبو سمرة	رئيس لجنة المناقشة	التوقيع.....
2- الدكتور محمد عبد القادر عابدين	ممتحناً داخلياً	التوقيع.....
3- الدكتور محمد عبد الإله الطيطي	ممتحناً خارجياً	التوقيع.....

القدس - فلسطين

1430هـ - 2009 م

الإهداء

إلى رفيق الدرب، وشريك العمر، الذي ساعدني ووقف إلى جانبي

..... زوجي العزيز.....

إلى قناديل محبتي، وسر بسمتي، أولادي

..... احمد..... و ملك.....

إلى التي ذبلت لنزهر، وأفنت زهرة شبابها لتتفتح أزهار شبابنا

.....أمي.....

إلى الكتف الذي اتكأت عليه من تعبني فما تعب، إلى سندي في الحياة

.....أبي.....

إلى من طبعوا في نفسي أعظم أمل يعيش من أجله الإنسان

.....إخوتي.....و أخواتي.....

إلى اللواتي لا تحلو الحياة إلا بهن ، إلى من قضيت بصحبتهن أسعد الأوقات

.....صديقاتي العزيزات.....

إلى القائد الملهم قاهر السجان ومزال إلى مروان البرغوثي

..... أبي القسم.....

.....إلى أبناء وطني الغالي اهدي هذه الدراسة.....

الباحثة : فاتن البرغوثي

إقرار :

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا من أي جامعة أو معهد.

التوقيع : _____

الاسم : فاتن راتب الزير البرغوثي

التاريخ : 11 / 1 / 2009 م

شكر و عرفان

بعد حمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة، والتي كانت إحدى طموحاتي في هذه الدنيا، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي القدير الدكتور محمود أبو سمرة، الذي قدم لي كل ما استطاع من نصائح وإرشادات، أنارت لي الطريق لتحقيق غايتي وساعدتني على إنجاز هذه الدراسة .

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى عضوي لجنة المناقشة الدكتور محمد عبد القادر عابدين والدكتور محمد عبد الإله الطيطي اللذين تحملا عبئ قراءة هذه الدراسة ومراجعتها .

وأود أن أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتي في برامج الدراسات العليا في التربية – وبخاصة برنامج الماجستير في الإدارة التربوية – الذين نهلنا من معين علمهم، على مدى سنوات الدراسة، والذين عملوا بصدق وإخلاص من أجل طلبتهم .

كذلك أتقدم بالشكر إلى زميلاتي وزملائي في أقسام التربية الرياضية ودوائرها، لما قدموه لي من مساعدة في إنجاز هذه الدراسة، وإلى طلبتها .

كما أشكر كل من شارك في تحكيم أداة الدراسة ومراجعتها لغويًا، وإلى من ساعد في جمع البيانات، وتحليلها .

الباحثة

فاتن البرغوثي

مصطلحات الدراسة

إدارة الأزمات: هي قدرة متخذ القرار على إدارة الأزمة، قبل حدوثها وفي أثنائها وبعدها، وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها .

الأزمة: حالة غير عادية تمر بها المؤسسة (القسم أو الدائرة) مما يؤثر في أداء المؤسسة وسمعتها، أو هي مشكلة تم التعامل معها بطريقة معتادة فتفاقت فأصبحت حالة تحتاج إلى حلول غير روتينية .

أقسام التربية الرياضية ودوائرها: هي الجهات التي تعنى بإدارة مساقات التربية الرياضية وتدرسيها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: هي الجامعات والكليات والمعاهد التي تمنح درجة الدبلوم أو البكالوريوس في تخصص التربية الرياضية وقد اقتصر في هذه الدراسة جغرافياً على مؤسسات الضفة الغربية، وهي: جامعة النجاح الوطنية، جامعة القدس، جامعة فلسطين التقنية/ خضوري، كلية فلسطين التقنية رام الله/ للبنات.

المدرسون: هم الأفراد المتفرغون للتدريس في أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية المحددة في الدراسة.

الطلبة: هم الأفراد الملتحقون ببرنامج الدبلوم أو البكالوريوس في تخصص التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية المحددة في الدراسة.

معوقات إدارة الأزمات: الصعوبات والعقبات التي تقف وتحول دون القدرة على إدارة الأزمات من قبل أقسام ودوائر التربية الرياضية.

إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين والطلبة: الواقع والمعوقات

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الأزمات ومعوقاتها لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين والطلبة. وتكون مجتمع الدراسة من طلبة السنة الأولى والسنة النهائية لتخصص التربية الرياضية، إضافة إلى المدرسين في أقسام التربية الرياضية ودوائرها، والبالغ عددهم (678) مدرساً وطالباً، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (329) من المدرسين والطلبة. وقامت الباحثة ببناء استبانة كأداة للدراسة تضمنت (60) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: مجال الجاهزية للأزمة (ما قبل الأزمة)، ومجال كيفية تعامل القسم / الدائرة مع الأزمة، ومجال مرحلة ما بعد الأزمة، ومجال معوقات إدارة الأزمات. وتم التحقق من صدق أداة الدراسة عن طريق صدق المحكمين والصدق بالتحليل الإحصائي، كذلك تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وأجريت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة واقع إدارة الأزمات ومعوقاتها لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية قد جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.44) للدرجة الكلية لواقع إدارة الأزمات، و(3.48) لمجال المعوقات، وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس، ونوع المؤسسة، ومستوى البرنامج، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في حين كانت هناك فروق في تقديراتهم تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية، لصالح جامعة النجاح وجامعة خضوري، وبتغير المستوى الدراسي لصالح طلبة السنة الأولى، وبتغير صفة المستجيب لصالح الصفة طالب.

وفي ظل هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها: أن تولي أقسام التربية الرياضية ودوائرها اهتماماً أكبر بإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة، وبمرحلة ما قبل الأزمة بشكل خاص، وضرورة العمل على معالجة المعوقات التي تحد من توافر إدارة قادرة على مواجهة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها .

Abstract

Crises Management at Physical Education Departments in Higher Education Institutions from the Perspective of Teachers and Students: Status and Obstacles

**Prepared by:
Faten Rateb Zeer Barghothe**

**Supervised By:
Dr.Mahmoud Abou Samra**

This study aimed at identifying the status crises management and its obstacles at the physical education departments in the higher education institutions, from the perspective of teachers and students. The study population consisted of faculty members and first and fourth year students of physical education department, who were totally (678). A random sample of (329) members was chosen.

The researcher designed a 60-item questionnaire, distributed over four subsets: readiness for the crises (pre-crisis), the department's dealing with the crises, after-crisis stage, and crises management obstacles. The questionnaire of the study was verified by (12) experts and specialists referees and statistical analysis of validity. The reliability was calculated to Cronbach Alpha formula.

The study revealed that crises management and its obstacles in the physical education departments of the higher education institutions was medium, with a mean of (3.44) of the total degree for crises management and (3.48) for obstacles according to Likart measurement . The study also showed no statistical differences in the values of the study sample of crises management due to gender, institution type, program level, academic qualifications and years of experience, while there were differences in the study sample values of the crises management due to the academic institution variables, for Al-Najah university and Khadury university, and the academic level variable, due to the first-year students, and the response's quality variable for the quality student.

According to results of the study, some recommendations were recommended.

الفصل الأول

خلفية الدراسة و مشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أسئلة الدراسة وفرضياتها

5.1 أهمية الدراسة

6.1 الإطار النظري للدراسة

7.1 حدود الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة و مشكلتها

1.1 المقدمة

تؤدي مؤسسات التعليم العالي دوراً فاعلاً في عمليات التنشئة الاجتماعية من خلال مساعدة الطلبة على صقل شخصيتهم ونموها؛ لما لهذه المرحلة العمرية من أهمية في تكوين الشخصية، بحيث تتشكل الآراء والاتجاهات والميول نتيجة الدراسة والاتصال مع الآخرين من طلبة وأساتذة، والاتصال كذلك بمصادر المعرفة، والتعامل مع الأنظمة والقوانين الجامعية (القرعان، 2007) .

فالجامعات تمثل دوماً المؤسسات القادرة على توفير الإشعاع الذي يقود الإصلاح والتحديث في المجتمعات، بما توفره من مناخ فكري يشجع على حرية المحاوره، و يدرّب على ترسيخ المنهج العلمي، بالإضافة إلى الاعتناء بالبحث وتوفير أسبابه وإتاحة نتائجه لخدمة المجتمع بأسره. (محافظة، 2001). كذلك تعد الجامعة حجر الزاوية في تحقيق هدف التعليم للجميع، فهي التي تخرج معلمي مراحل التعليم ما قبل الجامعي، والذين يمثلون القوة الفاعلة في تنشئة الطلاب في مراحل التعليم دون الجامعي كافة (عدلي، 2007) .

وبطبيعة الحال، فإن الجامعات والمعاهد تتشكل من كليات تتسجم والتخصصات المطروحة لكي يلتحق بها الطلبة، ومن هذه التخصصات والبرامج المطروحة تخصص التربية الرياضية، الذي لا يقل أهمية عن أي تخصص آخر، ويحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية خاصة، وكما يشير بطاينة (1998) فإن التربية الرياضية هي عبارة عن نظام قائم بذاته، يهدف إلى تنمية الفرد بشكل متكامل، بإكسابه عناصر اللياقة البدنية، وصقل للقوى العقلية والفكرية، وتهذيب للسلوك العام، وضبط للمظاهر الانفعالية والنفسية الحادة .

تعد التربية الرياضية بمفهومها الحديث جزءاً مهماً من التربية العامة التي تهدف إلى تربية الفرد جسمياً، وعقلياً، ونفسياً، واجتماعياً، من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المنظمة. (علوان، 1985) كما أن ممارسة الأنشطة الرياضية تكسب الجسم الصحة فيصبح الفرد أكثر قدرة على العمل وما يتطلبه من مواقف، ويجعل العقل نشيطاً وتكسبه قيماً تجعله أكثر قبولاً في المجتمع (عوض الله، 1996) .

ويشير محاسنه (2006) إلى أن التربية الرياضية لم تعد مجرد مبحث من مباحث المنهاج المدرسي، أو حصة من الحصص اليومية التي تحتل حيزاً في الجدول الدراسي فحسب، بل إن المفهوم الحديث للتربية الرياضية أكبر من ذلك بكثير، خاصة إذا كان الحديث عن الطفل في المراحل العمرية الأولى، فالتربية الرياضية تؤثر في حياة الفرد في شتى الميادين، في البيت، والمدرسة، ومكان العمل، ولذلك هي مكملّة للتربية العامة .

أما شرف (2001) فيؤكد أن التربية الرياضية تعد مظهراً من مظاهر التربية العامة التي تعمل على تحقيق أغراضها عن طريق النشاط الحركي المختار، تحت قيادة واعية بهدف خلق المواطن الصالح اللائق لمجتمعه، بتربيته تربية شاملة مترنة بدنياً، وعقلياً، ونفسياً، واجتماعياً، ليتكيف مع مجتمعه ويشعر بالسعادة .

وتعتبر الرياضة، وكما يرى كل من (Rees. Hardy, Lynne, 2007) من أهم المقاييس و المؤشرات على الحضارة والتقدم، وهي من أهم مجالات التنافس بين الدول المتقدمة التي تعتبر النشاط الرياضي من أهم العوامل التي تساعد على بناء الشعوب .

وفي هذا السياق تشير الحاجة (2002) إلى أن التربية الرياضية تعد جزءاً من الخطة العامة للدولة؛ كونها تهتم بتربية الفرد عن طريق ممارسة الأنشطة الرياضية، فهي نظام تربوي له أهدافه الذي يسعى إلى تحسين الأداء الإنساني العام، من خلال الأنشطة البدنية المختارة وسيطاً تربوياً متميزاً بخصائص تعليمية وتربوية مهمة، يعمل على إكساب المهارات الحركية وإتقانها، والاهتمام باللياقة البدنية، من أجل صحة أفضل، وحياة أكثر نشاطاً، بالإضافة إلى تحصيل المعرفة .

ويشير عثمان (1998) إلى أن إدارة الأزمات في المجال الرياضي هو اتجاه تتناوله الحركة الرياضية للانطلاق إلى غايات القرن القادم، والوقوف بالتربية البدنية والرياضية في مصاف العلوم المتقدمة الأخرى، بعلم يهدف إلى التحكم في كل الأحداث المفاجئة التي تعترض الحركة الرياضية على كافة مستوياتها المحلية والعالمية، وهي إدارة تقوم على الدراسة والبحث والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة التي واجهت أزمات مختلفة .

لذلك كان لا بد من السعي نحو مؤسسات تربوية فاعلة، قادرة على إيجاد تربية رياضية ذات معنى تتسجم مع المفاهيم العلمية، والقيم المجتمعية، وقادرة على تنشئة أبناء المجتمع تنشئة تحقق الأهداف التربوية في هذا المجال. وتعد الأزمات جزءاً معيقاً لعمل هذه المؤسسات، الأمر الذي يتطلب إدارتها بشكل ملائم للتغلب على الأزمات في مختلف المجالات ومنها المجال الرياضي، وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة للتعرف إلى واقع إدارة الأزمات ومعوقاتها لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين والطلبة .

2.1 مشكلة الدراسة

تمر المؤسسات التربوية والرياضية في أي زمان ومكان عادة بأزمات مختلفة، خاصة في العالم الثالث الذي نعيش فيه، إذ أن واقع الحال يقول إن هنالك أزمات موجودة فعلاً لم يتم معالجتها مما أثر في مستقبل هذه المؤسسات وأدائها، وكما يشير معوض (2007) فإن الإدارة الرياضية تعتبر من أهم الأساسيات التي تعتمد عليها الرياضة في تحقيق أهدافها، ومن أهم أهداف الإدارة مواجهة الأزمات التي تنشأ في المجال الرياضي، كما يحتاج الأمر إلى التخطيط لإدارة الأزمات، بحيث يعرف المسؤولون عن إدارة هذه المؤسسات كيفية التصدي للأزمات، مما يساعد على التقليل من الآثار السلبية، وإلى عدم تفاقمها وظهورها مرة أخرى في المستقبل بصورة اكبر. وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف إلى واقع إدارة الأزمات ومعوقاتها لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين والطلبة، وتحاول أن تكشف عن طبيعة استجابة هذه الأقسام للأزمات، وكيفية التعامل معها في مراحلها المختلفة .

3.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف إلى واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية .
- 2- التعرف إلى واقع هذه الإدارة في ظل متغيرات صفة المستجيب، والمؤسسة التعليمية، ونوع المؤسسة، والجنس، والمؤهل العلمي للمدرس، وخبرة المدرس، ومستوى البرنامج، والمستوى الدراسي للطلاب .
- 3- تحديد أبرز المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات في أقسام التربية الرياضية ودوائرها .
- 4- الخروج بتوصيات و مقترحات لأصحاب القرار لإعطاء الاهتمام الكافي للأزمات التي تمر بها أقسام التربية الرياضية ودوائرها، ليتم التعامل معها بطريقة منظمة .

4.1 أسئلة الدراسة و فرضياتها

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية :

السؤال الأول: ما واقع إدارة الأزمات ومعوقاتها لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين والطلبة ؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية باختلاف متغيرات الدراسة: صفة المستجيب، والمؤسسة التعليمية، ونوع المؤسسة، والجنس، والمؤهل العلمي للمدرس، وخبرة المدرس، ومستوى البرنامج ؟

وانبثق عن السؤال الثاني الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير صفة المستجيب .

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية .

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير نوع المؤسسة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس .

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة من المدرسين، لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة من المدرسين، لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة من الطلبة، لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير مستوى البرنامج.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة من الطلبة، لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى الدراسي .

5.1 أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة جهداً متواضعاً في أحد الموضوعات الإدارية الحديثة والمهمة المتعلقة بإدارة الأزمات في المجال الرياضي، إذ تستمد أهميتها من إسهامها في تسليط الضوء على احد المواضيع الإدارية الحديثة، مما يوفر لأقسام التربية الرياضية ودوائرها، والجهات المعنية بالتربية الرياضية الطرق الحديثة في التعامل مع الأزمات؛ وذلك للتقليل من الآثار السلبية لهذه الأزمات، واستغلالها فرصاً للتقدم والنجاح، كذلك يؤمل من هذه الدراسة أن تساعد في رفد المكتبة الفلسطينية والعربية بسبب قلة الدراسات التي أجريت، وتفتح المجال أمام الزملاء للقيام بدراسات مختلفة في مجال إدارة الأزمات .

6.1 الإطار النظري للدراسة

1.6.1 الأزمات: Crisis

1.1.6.1 مفهوم الأزمة:

يزخر عالم اليوم بالأزمات المتعددة لأسباب تتعلق بطبيعة التغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة، السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئية، والتي أثرت في حياة الإنسان داخل الكيان الاجتماعي والتنظيمي، فقد أصبح معروفاً بأن التحدي الكبير الذي يواجهه الأفراد والمنظمات والدول يتحدد بسلسلة من الأزمات التي تختلف في طبيعتها، وحجمها، وعوامل تحريكها، مؤدية إلى خلق الصعوبات والمشكلات، وإحداث الانهيارات في القيم والمعتقدات والممتلكات، لذا فإن مواجهة الأزمات والوعي بها يعد أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية، وهذا لا يتم إلا بإرساء منهج علمي وإداري ملائم لإدارة الأزمات (جبر، 1999).

وتستطيع الأزمات أن تضرب أو تصيب المنظمات من جميع الأنواع، سواء المنظمات الصغيرة أو الكبيرة، حتى العائلة الصغيرة فهي معرضة لتكون ضحية أزمة ما، وعلى القادة أن لا يفكروا بأنهم مستثنون من هذه الأخطار. (Vogelaar, 2005).

ويشير سبتي (2002) إلى أن الأزمات أصبحت سمة أساسية للمنظمات المعاصرة، بعد أن كانت استثنائية أو طارئة، لذلك تعاضم الاهتمام بإدارة الأزمات، أسلوباً للتخطيط المستقبلي، والتكيف مع المتغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق.

ويعد مفهوم الأزمة (Crisis) من المفاهيم الغامضة التي يصعب تحديدها. وكغيرها من المفاهيم الأخرى في العلوم الاجتماعية، لا يوجد اتفاق بين العلماء والمحللين السياسيين والاستراتيجيين على تعريف محدد لها، فمفهوم الأزمة يثير صعوبات كثيرة، ويثير كثيراً من الإشكاليات والجدل بين الباحثين والمحللين في مجال دراسة الأزمات، وإن كان ذلك لا يمنع من اتفاق هؤلاء على وجود سمات مشتركة أو عامة تتميز بها الأزمات بشكل عام على اختلاف أنماطها وأنواعها (سعودي، 2006).

و يشير زايد (2002) إلى أن كلمة الأزمة في المعجم العربية تعني الضيق أو الشدة، أما في المعجم الأجنبية فهي تعني حالة خطيرة، وتمثل نقطة تحول و يلزمها تدخل لإحداث تغيير لمواقف جديدة، قد يتضمن نتائج و آثاراً سيئة أو حسنة.

أما بطاح (2006) فيرى أنها " حدث فجائي يحمل في طياته تهديداً ما للمؤسسة، ويحتاج إلى جملة إجراءات سريعة وفعالة لتجاوزه، أو على الأقل للتقليل من سلبية آثاره " .

ويرى العنزي (2004) بأنها " نقطة حرجة تواجه المنظمة أو الدولة في جانب من جوانبها أو في كل هذه الجوانب، وتتسم بالمفاجأة، وتهديد القيم، وتهديد القيم السائدة ومحدودية الوقت اللازم لاتخاذ القرار القادر على التعامل الفعال مع تداعياتها المختلفة السلبية منها والإيجابية .

وهي في (U S Department Of Education , 2007) " وقت غير مستقر أو حاسم، والتي يمكن أن تواجه فيها المؤسسة بمعلومات ناقصة ووقت غير كافٍ، ومصادر غير كافية، ويجب على القادة اتخاذ واحد أو أكثر من القرارات الحاسمة .

وهي " أحداث غير متوقعة تؤدي إلى تعطيل نمط الحياة الروتيني اليومي للمنظمات " (Vogelaar, 2005)

أو هي " حدث أو تراكم لمجموعة أحداث غير المتوقع حدوثها، وتؤثر في المنظمة أو في جزء منها " (الرازم ، 1995) .

بناءً على ما تقدم ولأغراض هذه الدراسة ترى الباحثة أن الأزمة هي: حالة غير عادية تمر بها المؤسسة (القسم، الدائرة) مما يؤدي إلى التأثير في أداء المؤسسة وسمعتها، أو هي مشكلة تم التعامل معها بطريقة معنادة فتفاقت فأصبحت حالة تحتاج إلى حلول غير روتينية .

ويستخدم مفهوم الأزمة في غير موضعه في الكثير من الكتابات، ويجري الخلط بين مفهوم الأزمة وغيره من المفاهيم، مثل المشكلة، والكارثة، والحادث، والصراع، لذا يجب إلقاء الضوء على هذه المفاهيم المختلفة:

الحادث: هو شيء فجائي وغير متوقع تم بشكل سريع، وانقضى أثره فور إتمامه، ويكون سبباً من أسباب الأزمة التي تختلف عنه في أنها تمتد لفترة أطول بكثير، و تحتاج إلى جهد أكبر في التعامل معها والتخلص من آثارها (شقرة، 1995).

ويعرفه عبد الحكيم (2005) بأنه " خلل يؤثر تأثيراً مادياً في النظام كله، مثل المنظمات الصناعية، وفي هذه الحالة قد يتوقف إنتاج النظام بأكمله، ويجب إيقافه حتى الانتهاء من عمليات الإصلاح .

الكارثة: هي أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، فالكارثة هي حالة مدمرة، نجم عنها ضرراً سواء في الماديات أو غير الماديات، أو هما معاً. والكوارث قد تكون أسباباً لازماً ولكنها بالطبع لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها، وقد تكون لها أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها (حواش، 2005). ويشير شقرة (1995) بأن الكارثة قد تكون سبباً للأزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة؛ فالبركان ليس أزمة ولكنه قد ينتج عنه أزمة مأوى أو أزمة اتصالات، كذلك تشير جويده (2006) بأن الكارثة أكبر من الأزمة من حيث حجم الخسائر، ومدى التأثير والاستمرارية، إذ يمكن أن تتولد من الكارثة مجموعة أزمات .

الصراع: يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة، باعتبار أن بعض الأزمات ناتجة عن صراع بالغ الحدة والشدة بين طرفين، ويستمر لفترة طويلة كما هو الحال في الأزمة، ولكن يختلفان في أن الأزمة تنتهي بمعالجة أسبابها ونتائجها (زايد، 2002). أما شقرة (1995) فيشير إلى أن مفهوم الصراع والأزمة مفهومان متقاربان، ولكنهما يختلفان في أن الصراع لا يكون بالغ الحدة و التدمير مثل الأزمة، وكذلك فما هو معلوم في الصراع، هو مجهول بالنسبة للأزمة، فالصراع هو تضاد بين قوتين يكون معروف الأبعاد، والاتجاهات والأطراف، والأهداف، وذلك قريب من المجهول بالنسبة للأزمات .

المشكلة: إن وضع تعريف للمشكلة يميزها من الأزمة هو أمر بالغ الصعوبة ، أو أن المصطلحين متداخلان في مفهومهما بشكل كبير، إذ انه في كثير من الأحيان يخطئ الأفراد بين هذين المفهومين، وفي هذا الصدد يشير أبو قحف (2002) إلى أن التشابه بين المفهومين يعود للأسباب التالية :

1-عصر الغموض

2-النتائج والآثار غير المرغوبة

3-إن الأزمة أو المشكلة قد تكون نتيجة لخلل ما في انجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، واتخاذ القرار، فالمشكلة كما عرفها احمد (2002) هي عائق أو مانع يحول بين الفرد أو المؤسسة، وبين الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، كما أنها تعبر عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ، يجعل من السهولة إمكانية التوصل إلى أفضل حل من بين مجموعة من الحلول الممكنة. ويشير الخضيرى (1990) إلى أن كل أزمة في حد ذاتها هي مشكلة تواجه متخذ القرار في الكيان الإداري، ولكن ليست كل مشكلة هي أزمة، فمصطلح الأزمات يطلق على المشكلات التي يشعر الفرد تجاهها بالانفعال الشديد والضغط، واستمرارها بشكل تهديداً لحياته، ولأمنه، ولاستقراره، ولأهدافه الأساسية في الحياة ، أما بن عبد الله (2003) فيرى أن المشكلة قد تكون هي سبب الأزمة، دون أن تكون المشكلة هي الأزمة ، فالأزمة عادة ما تكون هي إحدى الظواهر

المتفجرة عن المشكلة التي قد تأخذ عادة شكلاً شديداً الصعوبة والتعقيد، وغير معروف أو محسوب النتائج، وتحتاج إلى سرعة في التعامل معها، أما المشكلة فلا تحتاج عادة إلى جهد منظم للوصول إلى الحل الأفضل من الحلول البديلة المتاحة والممكنة، بحيث يمكن تقليص الخسائر والأضرار المادية والمعنوية للمشكلة وتخفيفها .

ويشير أبو قحف (2002) إلى انه يمكن التمييز بين كل من مفهومي المشكلة والأزمة من خلال الأمور التالية:

- 1- يمكن التنبؤ بكثير من المشاكل، إذ تقع ضمن مهمة الرقابة التنبؤية، من ثم يمكن الإعداد لمواجهة هذه المشاكل، أما الأزمات فان معظمها لا يمكن التنبؤ بها، وعنصر المفاجأة هو العنصر المسيطر على حدوثها ونتائجها .
 - 2- المشكلات هي دائماً نتائج لعوامل أو مقدمات أو معوقات معينة، أما الأزمة فهي أحيانا تكون نتيجة، أما في معظم الحالات فهي أحداث تقع في دائرة عدم التأكد، أو عدم اليقين، فنتج آثاراً سلبية و مدمرة.
 - 3- قد تأخذ الأزمة شكل المشكلة من حيث الخصائص والسبب والنتيجة في بعض الأحيان.
 - 4- الأحداث التي تهدد بقاء المؤسسات، أو تؤدي إلى فناء الناس ، أو كل حدث لا يمكن السيطرة عليه تقع كلها في دائرة الأزمات .
 - 5- كل أزمة قد تحتوي أو تنتج آثاراً ايجابية أو أسسا للنجاح، كما تحتوي أو تنتج أيضا بذوراً و أسبابا للفشل .
- ومن خلال ما تقدم ترى الباحثة بان المشكلة قد تؤدي إلى أزمة، أما الأزمة فلا يمكن اعتبارها مشكلة .

2.1.6.1 خصائص الأزمة:

على الرغم من تعدد المفاهيم المختلفة للأزمة من وجهات نظر مختلفة، كما تمت الإشارة سابقاً ، إلا أن علماء الإدارة يتفقون على أن الأزمة تتسم بالخصائص التالية :

1-**التهديد:** ويقصد به الأحداث أو الأفعال التي تصدر من أفراد أو نظام معين، سواء بالإشارة أو الفعل .

2-**المفاجأة:** وتعني سرعة اختيار المكان والزمان المناسبين لتفجير الأزمة.

3-**طبيعة الوقت ويقسم إلى:**

أ- حدث مفاجئ لا يتيح الوقت الكافي للرد عليه والاستجابة له بصورة سريعة، ذلك بسبب تعقده وتهديده للمصالح .

ب- حدث مفاجئ يتيح الوقت الملائم لاتخاذ القرار المناسب تجاه الأزمة، وقد يكون

قصيراً لدى بعض صناعات القرار، وغير كافٍ للآخرين (الجندي 2003) .

أما أحمد (2003) فيشير إلى أهم خصائص الأزمة على النحو التالي :

- 1- إن مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتصارعة في حياة المؤسسة.
- 2- إن الأزمة تتسبب في بدايتها صدمة، وتوتراً وضغطاً، مما يضعف من إمكانية الاستجابة السريعة لمواجهتها .
- 3- تتميز الأزمة بتغييرات في العلاقات بين أعضاء المؤسسة .
- 4- تتطلب الأزمة من المشاركين درجة عالية من العمل و الأداء .
- 5- نتيجة للضغط النفسي العالي، ترتفع درجة الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث.
- 6- إن الأزمة تهدد استقرار المؤسسة ومقومات البيئة.
- 7- إن الأزمة تتطلب أنشطة مبتكرة تمكن استيعاب الظروف الجديدة ومواجهتها.
- 8- يجب توفير درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات، وخلق مناخ تنظيمي يتصف بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة حتى يتم مواجهة الأزمة .
- 9- غالباً ما تقرر الأزمة سلوكاً مرضياً، يظهر في صورة عدم كفاءة متخذي القرار في مواجهتها وفاعليتهم .
- 10 - يزداد التوتر بين الأعضاء .
- 11- التعقيد، والتشابك، والتداخل، وتعدد عناصرها، وعواملها، وأسبابها، وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة.
- 12- ضغط الوقت .
- 13- عدم وضوح الرؤيا والقصور في المعلومات .
- 14- الاستفادة من الموقف واكتساب خبرات جديدة .
- 15- قد تؤدي الأزمة إلى فقدان التوازن.

و يتفق ابن عبد الله (2003) مع أحمد (2003) فيما تقدم، ويضيف بأنه على الرغم من السلبيات التي تحدثها الأزمة إلا أن الإدارة الجيدة للمنظمة، تجد بين طيات هذه المصاعب العديد من النقاط التي تستطيع أن تطورها في المستقبل، مثل نظم المعلومات، والاتصالات بالمنظمة، وأساليب اتخاذ القرار، و نظم دعم اتخاذ القرار، و صياغة نظم للخبرة قادرة على التوقع و التقاط إشارات الإنذار بالأزمات قبل وقوعها .

ويضيف الخضيرى (1990) بأن من خصائص الأزمة سيادة حالة من الخوف تصل إلى حد الرعب، قد تؤدي إلى انهيار المؤسسة، وانهيار سمعة متخذي القرار داخل الكيان الإداري للمؤسسة التي حدثت فيها الأزمة وكرامتهم، كذلك اتساع جبهة الصراع (الأزموي) ودخول عناصر ذات مصالح أخرى لم تكن تجرؤ على كشف حقيقة نواياها قبل حدوث الأزمة .

من خلال العرض السابق لأهم خصائص الأزمة، فإننا نلاحظ بأن التغلب على الأزمة والخروج منها بخبرات تفيد المؤسسة، يتطلب إدارة قوية، وقادرة على القيام بوظائفها الإدارية بشكل كامل من تخطيط، وتنظيم، وتوظيف، ورقابة وتنسيق، واتخاذ القرار الرشيد، وكذلك امتلاكها لرؤية مستقبلية تساعدها على تجنب الأزمات، والتقليل من الخسائر التي قد تنتج عن الأزمة .

3.1.6.1 أسباب حدوث الأزمات:

تشبه الأزمة على حد كبير المرض الذي يصيب الجسد، ويحتاج إلى سرعة العلاج؛ فالمرض له أسبابه التي قد تكون معلومة وواضحة ويمكن تتبعها، ومعرفة مصدرها، أو قد تكون مبهمة وغير معروفة و فجائية. وهذا بالضبط ما يمكن قوله عن أسباب الأزمة، فهي من الممكن أن تنشأ نتيجة وجود مفهوم من المفاهيم المرتبطة بالأزمة، كالكارثة وغيرها مما سبق ذكره، وقد تكون فجائية، أي تضرب بلا سابق إنذار، أو أنها تتراكم وتتضخم، ولكنها تكون خفية غير ظاهرة للعيان، أو يتم تجاهلها بقصد أو بغير قصد (شقرة، 1995) .

إن تفسير أسباب حدوث الأزمات يعتمد على طبيعة العلوم والخبرات العلمية والعملية للخبراء والمحللين للأزمات ومجالاتها، وإذا كان لكل علم من العلوم طبيعته الخاصة وقضاياها التي يقرأ من خلالها الأحداث، فمن الطبيعي جداً أن تختلف أسباب حدوث الأزمات باختلاف العلوم والخبراء والمحللين، إلا أنه ومع هذه الاختلافات يظل هناك قاسم مشترك عام، شائع للأسباب المهمة في حدوث الأزمات بمفهومها العام (بن عبد الله ، 2003) .

و يضيف الخضيرى (1990) أن هنالك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات، منها :

1- سوء الفهم : والسبب الرئيسي فيه هو نقص المعلومات، وعدم وضوحها، مما يؤدي إلى فهم الحدث أو الواقعة، بصورة غير ما هي عليه، وبالتالي إصدار الحكم أو القرار، أو التصرف بناءً على هذه الصورة الخاطئة، مما يؤدي إلى الأزمة .

2- سوء الإدراك.

3- سوء التقدير و التقييم.

4- الإدارة العشوائية : يعد هذا السبب مدمراً للكيان الإداري ومحطماً له، إذ إن عدم وجود الإدارة العلمية السليمة في المنظمات، واستبدالها بإدارة عشوائية معتمدة على مواجهة الموقف برد فعل لحظي، وحسب ما يمليه الموقف الآني، يؤدي إلى الفساد الإداري بكل صورته السيئة التي تنشأ منه .

5- الرغبة في الابتزاز : كثيراً ما يكون السلوك البشري والأخلاق الإنسانية السيئة من أهم العوامل المسببة للازمات، مثل الابتزاز الذي يسعى فيه طرف معين لتجريم طرف آخر، وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية بسبب خطأ أو ممارسة معينة، قد تكون من غير قصد وعمد؛ من أجل إجباره على القيام بما يحقق مصلحته .

6- اليأس : يعد اليأس من الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل شبه خطر داهم على متخذ القرار، حيث يسبب اليأس أزمة الإحباط، فيفقد متخذ القرار الرغبة في العمل والتطوير، ويحدث ما يسمى حالة انفصام بين مصلحة العامل ومصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه .

7- الإشاعات : وتعتبر من أهم مصادر الأزمات، واغلب الأزمات ما يكون مصدرها إشاعة أطلقت بشكل معين، يتم توظيفها بشكل معين، ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً، و ملموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة و المضلة، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محيطة، ثم إعدادها بشكل معين، ومن خلال استغلال حدث معين تتحقق الأزمة .

8- استعراض القوة : وتتم عندما يحدث مغالاة واستعراض للقوة من غير أساس، في محاولة لإثارة الأحداث، دونما حساب للنتائج والعواقب، فتكون نتيجتها مدمرة عليه .

9- الأخطاء البشرية : تعتبر من الأسباب التي أدت إلى كثير من الأزمات في العلم قديماً و حديثاً، مثل حادث انفجار المكوك الفضائي (تشانجر)، إذ أدى إلى نشوء أزمة ثقة عنيفة بين المجتمع الأمريكي والهيئات الحكومية المشرفة على برنامج المكوك، وقد تبين أن الأخطاء التي سببت الانفجار كانت شيوع مناخ عمل غير مناسب، وعليه يمكن القول إن الخطأ البشري قد لا يكون وليد اللحظة، وإنما نتيجة لأوضاع وأحوال تراكمت وأدت إلى إمكانية حدوث مثل هذه الأخطاء .

10- الأزمات المخططة: ويقصد بها أن يقوم طرف بتتبع مسار طرف آخر، ثم يقوم باستغلال حدث معين، أو جانب معين من جوانب هذا المسار، أو ثغرة عملها هذا الطرف للقيام باختلاق أزمة في سبيل تدميره.

11- تعارض أهداف منفذي القرار في الكيان الإداري ومتخذ القرار مما يؤدي إلى نشوء أزمات.

4.1.6.1 أنواع الأزمات:

تتعدد أنواع الأزمات ، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر، ومع تجدد الحياة و تطورها، تظهر أزمات جديدة لم تكن معروفة من قبل، وبالتالي كانت هنالك صعوبة في تحديد أنواع الأزمات. وقد اتجه الباحثون إلى تصنيفها حسب أسس ومعايير مختلفة، فقد قسمها البريدي (1999) حسب المعايير التالية :

1- من حيث شدة الأزمة و تأثيرها:

أ- أزمة عنيفة : وهي الأزمة البالغة الشدة، والتي تؤثر في كل أطراف الأزمة أو بعضها تأثيراً كبيراً، كالأزمات العمالية التي تصاحبها أعمال عنف .

ب- أزمات هادئة: وهي الأزمة ذات التأثير الضعيف، كالأزمات الناجمة عن بعض الإشاعات المفضوحة.

2- من حيث درجة تكرارها:

أ- أزمة متكررة أو دورية: وهي الأزمات التي تحدث بشكل متكرر أو دوري كالأزمات الاقتصادية.

ب- أزمة غير متكررة أو غير دورية: وهي الأزمات التي لا تحدث بصورة متكررة أو دورية، لعدم ارتباطها بأسباب متكررة أو دورية، كالأزمات الناشئة عن سوء الأحوال الجوية، وبعض الأزمات السياسية.

3- من حيث صعوبة الأزمة و عمقها:

أ- أزمة سطحية: وهي الأزمات التي لا تشكل خطورة شديدة، وليس لها أسباب أو جذور عميقة، كالأزمات الناجمة عن الإشاعات المفضوحة والكاذبة.

ب- أزمة غير سطحية أو عميقة : وهي الأزمة ذات الخطورة البالغة، وتقع نتيجة لأسباب عميقة، وتسمى أيضا بالأزمة ذات الجذور.

4- من حيث شمولها:

أ- أزمة شاملة : وهي الأزمة التي تؤثر في كامل أفراد المجتمع ، كالأزمات السياسية بين بلدين .

ب- أزمة جزئية : وهي الأزمات التي تؤثر في بعض أفراد المجتمع، كالأزمات التي تعصف ببعض الشركات .

5- من حيث موضوعها:

- أ- أزمة دينية: وهي التي تحدث لأسباب دينية
- ب- أزمة ثقافية: وهي الأزمة التي تنبثق من البيئة الثقافية، والغزو الثقافي، وما يحدث من آثار طمس الهوية الوطنية للشعوب والمجتمعات.
- ج- أزمة اقتصادية: وهي الأزمة ذات الصبغة الاقتصادية .
- د- أزمة سياسية: وهي الأزمة ذات الصبغة السياسية .
- هـ- أزمة اجتماعية: وهي الأزمات ذات الصبغة الاجتماعية وتتعلق بالحياة الاجتماعية.

و هنالك تصنيف آخر للأزمات حسب ما ورد في بن عبد الله (2003)، وهي كالتالي:

1- تصنيف الأزمات على أساس طبيعة حدوثها :

- أ- أزمات طبيعية: هي أزمات لا دخل للإنسان في حدوثها، أو أن دوره ضئيل وغير ظاهر، مثل حالات الزلزال و البراكين، والأعاصير والتغيرات المناخية أو الجوية .
- ب- أزمات من صنع الإنسان : ويقصد بها كل الأزمات التي تنجم عن القرارات الخاطئة وغير الرشيدة التي يتخذها الإنسان .

2- تصنيف الأزمات على أساس المستوى:

- أ- أزمات دولية : ويقصد بها تلك الأزمات التي تنشأ بين دولة وأخرى بسبب تضارب المصالح.
- ب- أزمات إقليمية: ويقصد بها الأزمات التي تحدث بين مجموعة دول تعيش في إقليم واحد، أو بينها وبين دول ومجموعات دولية أخرى.
- ج- أزمات محلية أو وطنية : ويقصد بها الأزمات التي تحدث و تنشأ داخل دولة واحدة أو احد مؤسساتها .
- د- أزمات فردية : و يقصد بها تلك الأزمات التي تحدث لفرد واحد، أو لأسرة معينة، ولا يمكن الحديث عنها بصورة التعميم.

أما عثمان (1998) فيقسمها إلى أزمات عامة هي :

- 1- الأزمات الطبيعية: مثل الزلازل والكوارث الطبيعية كالسيول والفيضانات والحرائق والرياح .
- 2- الأزمات الاجتماعية: مثل الفتن الطائفية والتطرف والاعتداء الجماعي على المجتمع المحيط .
- 3- الأزمات السياسية: مثل الاغتيالات، واختطاف الطائرات، واختطاف السفن، أو الاعتداء بالغاز .

4- الأزمات العسكرية: وتتضمن الأمن القومي، وسلامة الدولة والنظام الذي ارتضاه الشعب والحروب المحدودة والفتنة داخل الوحدات والاستعداد للتذمر والثورة.

5- الأزمات الاقتصادية: تتضمن الأزمات الناتجة من اتخاذ قرارات اقتصادية تؤثر في مصادر الحياة للمواطنين أو مصادر رزقهم أو رواتبهم، أو وجود أزمة في توفير المتطلبات مثل الخبز والسكر والشاي والأرز والغاز وغيرها من المواد التي يعتمد عليها معظم أبناء الوطن .

6- الأزمات الرياضية: وهي ترتبط بالأحداث المرتبطة بالنشاط الرياضي مثل هزيمة النادي الأكثر شعبية، أو أحداث شغب وتعصب، أو اتخاذ قرارات رياضية من الإدارة الحكومية تؤثر في البناء الديمقراطي في الهيئات الرياضية، أو فشل المنتخب الوطني في الألعاب الأكثر شعبية، أو فشل الأندية في تحقيق المستهدف منها، أو قيام الاتحادات الرياضية أو الأندية باتخاذ قرارات تؤثر في الارتباط الجماهيري والرأي العام في هذه المؤسسات، كما يتواجد في الأزمات الرياضية كافة الأنواع الأخرى من الأزمات في داخل النشاط الرياضي .

7- الأزمات الفنية: مثل الابتزاز والتعدي على حقوق النشر والتأليف، أو حدوث مواقف حاسمة في تجمع فني كبير، أو صدور قرارات غير صائبة في مواقف فنية مرتبطة بالجماهير وحبها لنجوم الفن والأدب والصحافة .

5.1.6.1 دورة حياة الأزمة: Crisis Cycle

يظهر من خلال هذا العنوان تشبيه الأزمة بالكائن الحي الذي يمر بمراحل مختلفة ليظهر إلى الوجود. من هنا يرى بن عبد الله (2003) أن على الإدارة العليا في المنظمة أو المؤسسة أن تفهم هذه المراحل وتتابع تطورها من مرحلة إلى أخرى. ويقصد بالإدارات العليا متخذي القرار الإداري، إذ انه كلما كان متخذ القرار سريع الاستجابة والتنبه لإشارات حدوث الأزمة وإنذاراتها منذ بدايتها الأولى كان اقدر على التعامل معها والسيطرة عليها، وبالتالي يستطيع علاجها والتخفيف من آثارها السلبية على المنظمة. وقد اتفق كل من البريدي (1999)، و بن عبد الله (2003)، الخضير (1990)، و آل علي (2002) على أن دورة حياة الأزمة تمر بخمسة مراحل هي كالتالي :

أولا : مرحلة ميلاد الأزمة :

في هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم وغامض بوجود شيء يلوح بالأفق و تنذر بخطر قريب، إلا انه غير محدد الملامح، أو المدى الذي سيصل إليه، و يرجع هذا بسبب عدم توفر المعلومات والبيانات التي تساعد المدير على تفسير وتفهم ما يحدث حوله .

وبالتالي، فإن مرحلة الميلاد هذه، تعتمد بالدرجة الأولى على قدرات متخذ القرار وخبراته (المدير)، ومدى قدرته على التوقع الصحيح للأمور. ويكون محور التعامل مع الأزمة هو (تنفيس الأزمة)، وافتقادها لمرتكزات النمو، وتجميدها، ثم امتصاص قوة الدفع المحركة لها، وتشتيت جهودها والقضاء عليها دون تحقيق أي خسارة، أو إيصال مدتها إلى درجة الصدام العنيف .

ثانياً: مرحلة نمو الأزمة وتسارعها :

إذا لم ينجح متخذ القرار في القضاء على الأزمة، أو حتى لم ينتبه إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد، فإنها ستدخل في مرحلة النمو والانتعاش حيث يتم تغذيتها عن طريق مصدرين:
أ- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من الأزمة، تكونت معها في فترة الميلاد وتمثل قوة الدفع المحركة لها .

ب- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها و بها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والانتعاش .

في هذه المرحلة، لا يمكن للإدارة إنكار أو تجاهل الأزمة، وبالتالي لا بد من الاعتراف بها والعمل على سرعة التصدي لها، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة. و سواء أكان خطرهما ممتدّاً إليهم أو لخوفهم من نتائجها، و حرصاً منهم على مصالحهم، فإنهم يقومون بتنبيه متخذ القرار بوجود الأزمة، ويطالبونه بالتدخل قبل أن تستفحل الأزمة، وتصل إلى قمة نضجها، و في هذه المرحلة ينحصر دور متخذ القرار على النحو التالي :

أ- تحييد العناصر الخارجية المدعمة للأزمة وعزلها سواء باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها و بين استفحال الأزمة.

ب- تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه، وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة .

ثالثاً: الأزمة في مرحلة النضج أو التأزم:

نادراً ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة الصعبة والعسيرة، ولكن أحياناً ما تحدث بسبب حالة الاستخفاف والانغلاق الذي قد تتصف به الإدارة، حتى يتم ترك الأزمة تتصاعد وتصل إلى أقصى قوتها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة؛ وفي هذه المرحلة لا مفر من الصدام، ويضيف كل من احمد وحافظ (2003) بأنه عندما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه، مما يؤدي إلى أن تصل الأزمة إلى مراحل متقدمة .

رابعاً: مرحلة الانحسار والتقلص:

و تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تنفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف، فالصدام العنيف يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزءاً مهماً من قوة الدفع الدافعة لها، وتبدأ بعدها بالانحسار والتقلص، و في هذه المرحلة تفقد الأزمة مسبباتها ومصادر تغذيتها الداخلية والخارجية .

خامساً: مرحلة الاختفاء والتلاشي:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها، أو لعناصرها و جزئياتها التي تنتمي إليها، ومن ثم تبدأ الأزمة بالدخول في مرحلة التلاشي والاختفاء التدريجي ، و ينتهي الاهتمام بها، ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثاً تاريخياً قد انحسر وانتهى. وهذا الاعتبار يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه الأزمة لإعادة البناء. وعلى متخذ القرار الإداري الإلمام بأدوات التعامل مع الأزمة، وتحليلها بدقة حتى لا يخطئ في التشخيص، وبالتالي يكون الخطأ في العلاج مدمراً، قد يصل إلى حد تدمير الكيان الإداري والهيكلي أو المؤسساتي .

أما Fink (1986) فقد قسمها إلى أربع مراحل هي:

1- مرحلة الإنذار

2- مرحلة التأزم

3- مرحلة الإدمان

4- مرحلة الحل

2.6.1 إدارة الأزمات: Crisis Management

تشكل إدارة الأزمات حقلاً جديداً في الإدارة العامة وسيلةً يمكن من خلالها الكشف عن مدى كفاءة الأجهزة الإدارية في مواجهة المواقف الطارئة. وقد نشأ مفهوم إدارة الأزمات في إطار الإدارة العامة، وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الأزمات والكوارث المفاجئة، ثم تم استخدامه أسلوباً تتبناه الأجهزة الإدارية والمنظمات العامة لانجاز المهام العاجلة، أو إدارة المواقف الطارئة، وأصبح ينظر إلى إدارة الأزمات في إطار الإدارة العامة على أنها إستراتيجية متعددة الأبعاد تقوم على عدد من الأسس والمقومات، يمكن من خلالها مواجهة ما ينجم عنها من آثار وتطورات، وإدارتها بكفاءة وفاعلية، وهو ما يزيد من أهميتها في ظل التعدد والتنوع والتشابك في الأزمات التي يشهدها العالم المعاصر (العنزي ، 2004) .

و يشير سعودي (2006) بأن موضوع إدارة الأزمات هو موضوع قديم، وليس من الموضوعات الجديدة؛ فالتعامل مع الأزمات وكيفية مواجهتها وجد منذ حقب زمنية قديمة، إذ دعت الحاجة الإنسانية وظروف الطبيعة إليه، فكان مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة التي واجهها الإنسان منذ أن جوبه بتحدي الطبيعة، ولكن هذا الموضوع لم يكن يعرف بإدارة الأزمات، وإنما كان موجوداً بمفهومه العملي، ثم تطور بعد ذلك تحت مسميات أخرى متعددة ارتبطت بالقدرة البشرية كالمهارات السياسية، أو الحنكة الدبلوماسية، أو الدهاء، أو براعة القيادة ، وغيرها من الأساليب التي كان يلجأ إليها الإنسان للخروج من المآزق التي كان يمر بها.

أما عبد الرحمن (2005) فيؤكد بأن وعي متخذي القرار بأهمية إدارة الأزمات لم يتضح إلا في السنوات الأخيرة، إذ ظهر علم إدارة الأزمات بعد أزمة الصواريخ الكوبية عام (1962) بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفييتي، إذ نجحت إدارة الرئيس الأمريكي كينيدي في احتواء الأزمة التي كادت تؤدي إلى وقوع الحرب العالمية الثالثة، وذلك عندما أطلق وزير الدفاع الأمريكي جملته الشهيرة " لم يعد هناك بعد الآن مجالاً للحديث عن الإستراتيجية، وإنما عن إدارة الأزمات فقط "، ومنذ ذلك الوقت ظهرت أهمية علم إدارة الأزمات أسلوباً وطريقة لمواجهة الأزمات. كذلك يشير شومان (2002) بأن نهاية الثمانينيات من القرن العشرين، تعتبر النشأة الحقيقية الحديثة للدراسات العلمية في مجال إدارة الأزمات، إذ إن (80%) مما كتب في مجال إدارة الأزمات قد كتب بعد عام (1988)، وهذا يوضح ندرة الدراسات العلمية التي تناولت موضوع إدارة الأزمات .

1.2.6.1 مفهوم إدارة الأزمات:

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لإدارة الأزمات، بل يوجد عدة تعريفات أهمها:

" عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات، والتعرف إلى أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات، أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار، وتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة، تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل " (شومان، 2002).

- عملية مستمرة في جميع مراحل الخطة، يتم مراجعتها بشكل مستمر .
(Adams&Kritsonis, 2006)

- " كيفة التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها " (الخصري ، 1990).

- " عبارة عن نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للآزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها " (الاعرجي، 2000).

" منهجية الإدارة في التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعداد والمعرفة والوعي والإدراك و الإمكانيات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة " (الصيرفي، 2003).

هي " الطرق التي تستخدمها إدارة المنظمة للتعامل مع الحالات الطارئة و الأحداث المأساوية " (Edert & Griffin , 2005).

وبناءً على ما تقدم، ترى الباحثة أن إدارة الأزمات هي قدرة متخذ القرار على إدارة الأزمة، قبل حدوثها وفي أثنائها وبعدها، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها .

2.2.6.1 الفرق بين إدارة الأزمات و الإدارة بالآزمات:

قد يخلط بعض الناس عن عمد، أو عن عدم معرفة بين مفهوم إدارة الأزمات، وبين أساليب الإدارة بالآزمات، وبعضهم يحاول اتخاذ الإدارة طريقاً لتكريس الأزمة، مما يؤدي إلى تدمير الكيان الإداري، واستخدام الأزمات المفتعلة ستاراً من الدخان لإخفاء الفشل الإداري. (الخصري، 1990) .

وبين أحمد (2003) أن إدارة الأزمة هي كيفة التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها، وهي عملية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالآزمات، و تهيئة الموارد، و الإمكانيات المتاحة، للإعداد للتعامل مع الأزمة بأكبر قدر من الفاعلية، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً. أما الإدارة بالآزمات، فهي نشاط تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات، و ضغوط، و هي عبارة عن إدارة ساكنة، تتفعل مع الأزمة التي تواجه المؤسسة، وتتعامل معها بالشكل العلاجي الذي قد يصيب أو يخطئ، ومن ثم فهي إدارة وقتية، تبدأ مع الأزمة وتنتهي بانتهائها. وتقوم الإدارة بالآزمات على افتعال الأزمات، وإيجادها وسيلة للتغطية، والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المؤسسة. ويطلق عليها بعضهم الإدارة بالآزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين، و يتم ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة، ثم استثمارها لتحقيق بعض الأهداف التي كان من الصعب تحقيقها في الظروف العادية. وفي هذا الصدد يشير (David , 2005) إلى أن الإدارة بالآزمات هي عبارة عن رد فعل تقوم فيه المنظمة لحل مشكلة

أو عدد من المشاكل التي تعترض المؤسسة للاستفادة من عامل الوقت، ويضيف الجندي (2003) أن الدول الكبرى تستخدم هذا الأسلوب للسيطرة على العالم، ولتنفيذ استراتيجياتها الكبرى، وهو أسلوب تتبعه المنظمات، والشركات، والدول، والحكومات، والعصابات، ويتسع مداه ليستخدمه الأفراد أيضاً، وهو أسلوب أدى إلى إسقاط حكومات، وإشعال حروب، وحصد الآلاف من أرواح البشر .

أما إبراهيم (2004) فيشير إلى أن الفرق بينهما هي أن إدارة الأزمة تعني التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها، في حين أن الإدارة بالأزمات تعني افتعال أزمة وإيجادها من عدم، وسيلة للتمويه والتغطية على المشاكل الرئيسية، إذ يمكن نسيان المشكلة إذا حدثت مشكلة أكبر منها، أو خلق أزمة وهمية لتحقيق أهداف مشروعة، مثل قيام التجار بإخفاء سلعة معينة، وتعطيش المستهلك لها، ثم عرضها بعد ذلك بأسعار مرتفعة .

3.2.6.1 مراحل إدارة الأزمات:

يشير فتحي (2001) إلى أن أي أزمة عادة ما تمر بخمس مراحل رئيسية، وإذا فشل مدير الأزمة في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإن الأزمة تتفاقم أحداثها وتزيد بصورة متشعبة وسريعة جداً، وهذه المراحل هي :

أولاً - اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

ترسل الأزمة قبل حدوثها بوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومنتالية، وما لم يوجد الاهتمام الكافي لهذه الإشارات، من المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وكلما كان هنالك وعي بالإشارات التحذيرية، ساعد ذلك على منع الأزمة وإدارتها بشكل جيد و العكس صحيح.

و حتى يتم النجاح في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة لا بد من:

1- التنبؤ باحتمالية التعرض للأزمة من خلال تحديد نقاط الضعف .

2- حصر المعلومات المتعلقة بنقاط الضعف للتطبيق

3- تشخيص المواقف، و وضع سيناريوهات قابلة للتطبيق.

4- السيطرة على الموقف .

5- التخطيط لتجنب الأزمات المتوقع حدوثها .

6- إزالة الخطر.

7- اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

ثانياً - مرحلة الاستعداد والوقاية:

يجب أن يتوفر لكل مؤسسة، أو منظمة وسائل وقائية تستخدم لمحاولة منع الأزمة، وعلى الرغم من انه لا يوجد طريقة لمنع كل الأزمات، ولكن النظام الوقائي يمكن أن يمنع امتداد أو انتشار الأزمة لباقي أجزاء المنظمة، وإذا لم تستطيع المؤسسة منع الأزمة على الأقل تستعد لمواجهةها عن طريق وضع الخطة والسيناريوهات المناسبة للمواجهة وتقليل الخطر، وبالتالي تحديد دور كل فرد حتى يصبح مألوفاً لديه الأعمال التي سيقوم بها. وكما ورد في (U S Department Of Education , 2007) فان مرحلة الاستعداد تركز على عملية التخطيط لسيناريوهات الأزمات في أسوأ حالاتها، والتدريب على هذه السيناريوهات .

ثالثاً- مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها:

تعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة والأساسية من مهام إدارة الأزمة التي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن، وتعتمد على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد و التحضير لمواجهة الأزمة، ولا بد في هذه المرحلة من عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء المؤسسة، وعلى المدير أن يتفرغ لإدارة الأزمة وبيئته عن الأمور العادية الروتينية، و يستخدم مبدأ تفويض السلطة للآخرين للقيام بذلك .

رابعاً- مرحلة استعادة النشاط :

يشير الحملوي (1995) إلى أن المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات، تقوم بتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل حتى تستطيع المنظمة أن تستأنف نشاطها العادي، ويتضمن ذلك الإجراءات الرئيسية والضرورية لأداء الحد الأدنى من النشاط، وتخصيص مراكز محددة للقيام بالأنشطة .

خامساً- التعلم :

وتتميز هذه المرحلة باسترجاع الأحداث ودراستها وتحليلها، واستخلاص الدروس المستفادة منها، سواء تجربة المؤسسة أو تجارب المؤسسات الأخرى، وكيفية تحسين القدرات المستقبلية. ولا يقدم كثير من المؤسسات على هذه الخطوة بسبب الاعتقاد الخاطئ بان تحليل الماضي يعني فتح الجراح التي اندملت، أو لشعورها بنوع من الزهو بان لديها الخبرة اللازمة للتغلب على أي أزمات مستقبلية.

أما الشعلان (1996) فقد قسم المراحل الأساسية لإدارة الأزمات إلى ثلاث مراحل، هي كالتالي :

1- مرحلة ما قبل الأزمة (التلطيف و الاستعداد)

إن مرحلة تلطيف هذه الكارثة أو الأزمة تمثل نشاطات منتظمة ومنسجمة للحيلولة دون وقوع الكارثة ما أمكن، أو تخفيف حدة آثارها التدميرية في حالة عدم القدرة على درئها .

2- أثناء الأزمة (المواجهة)

تعتبر هذه المرحلة الاختبار الحقيقي للخطط المعدة في السابق وللتدريبات التي سبقت حدوث الأزمة، فإذا كان التخطيط جيدا في المرحلة السابقة سيؤدي في الأغلب إلى النجاح في إدارة الأزمة في عملية المواجهة .

3- مرحلة ما بعد الأزمة (إعادة التوازن)

أن مهمة إدارة الأزمة لا تنتهي بمجرد مجابهة الأزمة والقضاء عليها، وإنما تمتد إلى مرحلة أخرى، وهي محاولة علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة، وإعادة بناء ما تم تدميره، و وضع الضوابط لعدم تكراره، والاستفادة من دروس الأزمة في المستقبل.

كذلك فقد قسمها (U S Department Of Education , 2007) إلى أربع مراحل هي:

- 1- مرحلة التخفيف والمنع: وهي مرحلة تقليل الخطر على الحياة و الممتلكات .
- 2- مرحلة الاستعداد والتركيز على عمليات التخطيط للحالات الأسوأ .
- 3- مرحلة خطوات الرد والاستجابة خلال الأزمة .
- 4- إعادة تفعيل السنة التعليمية بعد الأزمة .

و قامت كذلك جويده (2006) بتقسيم مراحل إدارة الأزمات في المجال الرياضي إلى ست مراحل هي:

- 1- مرحلة تحليل المعلومات والحقائق : إذ تعتبر المعلومات إشارات للإنذار المبكر عند حدوث أزمة .
- 2- مرحلة الاعتراف بوجود أزمة: إذ يجب الاعتراف بوجود أزمة قبل محاولة تجنبها و الإعداد للمواجهة.
- 3- مرحلة الإعداد لإدارة الأزمة : وهي الأزمة التي حدثت بالفعل .
- 4- مرحلة احتواء الأزمة: يجب توافر المعلومات أولا حتى يمكننا احتواء الأزمة
- 5- مرحلة تسوية الأزمة: وفيها يتم محاولة الرجوع إلى حالة شبيهة لأوضاع ما قبل حدوث الأزمة.

6- مرحلة الاستفادة من الأزمة : وهي مرحلة التعلم من الدروس المستفادة من الأزمة لتجنب الأزمات الشبيهة .

و قام كذلك عثمان (1998) بتقسيم مراحل إدارة الأزمات في المجال الرياضي على النحو التالي :

- 1- مرحلة تجنب الأزمة .
- 2- مرحلة الإعداد لإدارة الأزمة .
- 3- مرحلة الاعتراف بوجود أزمة .
- 4- مرحلة احتواء الأزمة .
- 5- مرحلة تحليل المعلومات والحقائق .
- 6- مرحلة تسوية الأزمة .
- 7- مرحلة الاستفادة من الأزمة .

4.2.6.1 الطرق الحديثة في التعامل مع الأزمة:

يمكن إجمال الطرق الحديثة في التعامل مع الأزمة على النحو التالي :

- أولاً- طريقة فريق العمل : يشير البريدي (1999) إلى أن الأزمة يجب ألا يديرها المدير الخارق، وإنما يديرها فريق خاص (Task Force) ، يتم اختيار أعضائه بعناية فائقة ليتم بعد ذلك تدريبهم، ورفع مستواهم، وإكسابهم المهارات اللازمة لإدارة الأزمة، وقد يكون هذا الفريق :
- أ- فريقاً دائماً: بحيث تعهد إليه إدارة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة، ويجب أن يتضمن هذا الفريق خبرات متكاملة، وأن يتم تدريبهم ورفع مستواهم.
- ب- فريقاً مؤقتاً: بحيث تعهد إليه مهمة إدارة أزمة بعينها، على أن يتم تشكيل فريق آخر كلما ظهرت أزمة.

ويشير احمد (2003) بان واجبات هذا الفريق تكون كالتالي:

- 1-التعامل مع الأزمة بعينها .
- 2-تشخيص الأزمة بشكل فوري .
- 3-إعداد خطة للتحرك لمواجهة الأزمة
- 4-متابعة تنفيذ خطة التحرك، والتعامل للتدخل السليم لتصحيح أي خطأ.

و يشير Dewitt (1989) بأنه في حال حدوث أزمة في الجامعة، على إدارة الجامعة أن توضح أسماء فريق الأزمات للطلاب، ولإداريي الجامعة، وأن يكون هنالك تعاون ما بين فريق الأزمات، ومكتب الأمن في الجامعة.

كذلك فقد أشار Tramonte (2007) إلى أهمية فرق إدارة الأزمات في المدارس، وأن التحضير للأزمة مهم جدا من خلال إعداد فريق أزمات جيد، لان الوقاية خير من قنطار علاج، وكذلك يشير بان على الإدارة أن تكون متأملة بالأفضل ومستعدة للأسوأ .

وفي هذا الصدد يؤكد Barclay (2004) بأن فرق إدارة الأزمات يجب أن تتدرب على (السيناريوهات) المفترضة للأزمات، بحيث يقوم كل فرد بلعب الدور المقرر له، ويؤكد كذلك على أن فريق إدارة الأزمات في المدارس يجب أن يتشكل من معلمين ذوي شخصية قوية، يستحضرونها في أثناء حالة الأزمة، ويكون لديهم القدرة على أن يكونوا هادئين تحت الضغط، وأن يهتم هذا الفريق بشجرة الهواتف، وأرقام الطوارئ، ومواقع الأزمة (مواقع طبية، ومنطقة انتظار الآباء وهي غرفة هادئة) وخطوط الهاتف، والبيانات الإعلامية، ونشر الحقائق للإعلام .

ويضيف Thompson (2004) أن على كل مدرسة أو جامعة أن تنشئ طاقماً لمواجهة الأزمات، بحيث يشتمل على أعضاء من الإداريين في المؤسسة، والمستشارين، والمعلمين المعروفين، والمرشد النفسي، والمرشد الاجتماعي، والمرضة، وأن تعقد الاجتماعات لهم بشكل منتظم، وأن يتصف أعضاؤه بقوة الشخصية، ومعرفة تامة عن المدرسة والمجتمع، وأن يمتلكوا خبرة في كيفية إدارة الأزمة، والقدرة على التفكير والعمل تحت الضغط .

ثانياً- طرق المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة :

وتتم هذه الطريقة بالتركيز على العنصر البشري، من خلال مشاركة الرأي، والإفصاح عن الأزمة ومداهها، وخطورتها، وتوضح ما هو مطلوب من الجميع اتخاذه من سلامة حتى يسهل عملية الشفاء عليها.

ثالثاً- طريقة احتواء الأزمة:

هذه الطريقة تعتمد على محاصرة الأزمة، وحصرها في نطاق محدد، وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، وفي الوقت ذاته امتصاص الضغط المولد لها، ثم ابقاها قوتها ويتم ذلك من خلال:

- إبداء التفهم والإنصات لقيادات الأزمة .
- مطالبتهم بتوحيد رغباتهم إذ إن الرغبات متعارضة .

- مطالبتهم بتشكيل لجنة لبدء الحوار والتفاوض .
- التعاون مع اللجنة للوصول لحلول ترضي الجميع .

رابعاً- طريقة تصعيد الأزمة:

يشير الخضيرى (1990) إلى أن هذه الطريقة تستخدم عندما تكون الأزمات غير واضحة المعالم، وخاصة عندما يكون هنالك تكتل عند تكوين الأزمة، ولفك هذا التكتل يتم العمل على تصعيد الأزمة، بشكل أو بآخر؛ حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح، إذ يتفكك التكتل ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر .

خامساً- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها :

يرى احمد (2003) بأن هذه الطريقة هي من انجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، وهنا تكون مهمة متخذ القرار الحقيقية تفريغ الأزمة من مضمونها، وقد يكون هذا المضمون اقتصادياً، واجتماعياً، وسياسياً، ودينياً، وثقافياً، ومن ثم فان افتقاد الأزمة لمضمونها يكون بمثابة افتقادها للهوية الخاصة بها، ومن أهم الطرق المستخدمة لتفريغ الأزمة :

أ- التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة .

ب- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها .

ج- الاعتراف باتجاه آخر لإفقاد الأزمة قوتها .

5.2.6.1 التخطيط كونه وظيفاً من وظائف إدارة الأزمات:

يمثل التخطيط محور عملية إدارة الأزمات، لأنه يسهم في منع حدوثها، والحد من أضرارها عند الحدوث، ويوفر القدرة على رد الفعل المنظم والفعال لمواجهة الأزمة، ويتطلب وضع عدد من الخطط لإدارة الأزمة، وتقوم على التنبؤ بالمخاطر، وتقييم الأخطار، والاستعداد لمواجهة الأزمات (العنزي، 2004) .

ويعد التخطيط بمنزلة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات، وهو يعني التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذي سيقوم به، ويرتبط التخطيط عادة بحقائق الأزمة، وتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ، ورسم (سيناريوهات) بنتابعات الأنشطة، والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فعالية ممكنة (حمادات، 2007) .

و لا بد من التخطيط للتعامل مع الأزمة عند وقوعها بالفعل، وذلك لأن الجهود الوقائية لمنع حدوث الأزمة قد لا تتجح مهما بلغت كفاءتها، لأن وقوع الأزمة أمر حتمي، كما أن هناك أزمات خارجة عن إرادة المنظمة ولا تستطيع المنظمة منع وقوعها، لذلك عليها أن تخطط لهذه الأزمات حتى تستطيع تقليل خسائرها إلى الحد الأدنى عند حدوثها، واستعادة النشاط في أقرب وقت ممكن (إبراهيم، 2004).

و يرى جبر (1998) بان التخطيط لمواجهة الأزمة قد يأخذ وظيفة وقائية أو علاجية بهدف:

- 1- منع حصول الأزمة قبل وقوعها .
- 2- التخفيف من آثارها .
- 3- التعامل مع أزمة وقعت فعلا، وعلى الإدارة العليا معالجتها، ومن هنا يجب أن يكون التخطيط مرتبطا بحقائق الأزمة من خلال تحديد التهديدات التي يمكن الحيلولة دون وقوعها والتهديدات التي ينبغي تطوير خطط ظرفية لمجابهتها ، ووضع الخطط الفرعية مع الأنشطة الأخرى التي ينبغي النهوض بها، وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد الضرورية الكفيلة لمعالجتها .

و يشير العنزي (2004) إلى أنماط خطط إدارة الأزمات، وهي على النحو التالي:

- 1- خطة الإعداد: و تكون قبل وقوع الأزمة، وتقوم على إجراء دراسة تحليلية عن احتمالات وقوع الأزمات، والمجالات التي يمكن أن تحدث فيها.
- 2- خطة العمليات : و تكون أثناء الأزمة، و تمثل إطارا عاما لتحديد الاتجاهات، و القيادة، وأسلوب التدخل المناسب، وتشمل تقدير الموقف، و توفير المعلومات، و تقدير الاحتياجات، و تحديد الأولويات، و الأمن اللازم للسيطرة على الأزمة .

3- خطة التعمير: و تكون بعد الأزمة لإعادة بناء ما تم تدميره وتعميره .

و قد صدر عن (U S Department Of Education , 2007) يحتوي على معلومات تطبيقية حول التخطيط للزمات. وقد ورد فيه أن الخطط التي يمكن أن تكون نماذج جيدة في إدارة الأزمات في المدن الكبيرة، قد لا تكون نماذج جيدة في المجتمعات الريفية، لذلك يجب أن يراعي التخطيط خصائص المكان، كذلك فإن الخطط الجيدة للزمات لا تنتهي، بل يتم تحديثها باستمرار، بالاعتماد على الخبرات المختلفة للأفراد، و الأبحاث.

و يشير كل من Adams & Kritsonis (2006) إلى أن التخطيط الجيد يوظف أو يزود المؤسسة برد سريع حينما تحدث حالة الأزمة، إذ انه من الصعب اتخاذ القرار الضروري لاحتواء الأزمة في يوم حدوثها، لذلك فان التخطيط هو واجب المدرسة الأهم في ذلك الوقت.

أما قدري (1997) فيشير إلى أن عملية التخطيط هي عملية استقراء مستمرة للأحداث المحتملة التي يمكن أن تؤدي إلى وقوع تهديدات وأزمات في المستقبل، وتحديد كيفية التغلب عليها من خلال التدريب، و توفير الموارد اللازمة، وبالتالي فإن الهدف من التخطيط هو منع حدوث الأزمة، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عن تلك الأزمة. ويختلف التخطيط عن وضع الخطط المكتوبة، لأن التخطيط هو عملية مستمرة لا تتوقف، أما الخطط فهي جزء من تلك العملية.

3.6.1 إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية:

أصبحت الأزمات على اختلاف ألوانها وأشكالها موضوع الساعة، ومحل أنظار العالم كله ، أفراداً وجماعات، متعلمين وعلماء، و قد يكون ذلك نتيجة مباشرة لزيادة الحركة المتسارعة في الفكر الإنساني الذي يحاول دائماً، وبكل جهد أن يخضع كل شيء للسيطرة والتحكم، ويحقق شعوره بالأمن الذي يبحث عنه. وبالرغم من كل هذا ازدادت الأزمات الإنسانية ومنها الأزمات التعليمية والتي تعبر عن أخطر الأمور التي تحتاج من الجميع تضامراً في الجهود، وجمعاً للفكر، وقوة في التسليح حتى تستطيع أن تحيط الأزمة بسياج الأمن الذي يحقق التقدم المنشود (حسان والعجمي، 2007) .

لقد شهدت دول العالم اجمع بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية تغيرات سريعة في النواحي السياسية والاقتصادية والعلمية والتقنية، صاحبها نمو وتغير في نظم التعليم، حيث لوحظ بطء تكيف هذه النظم للظروف المحيطة بها، وبالتالي فإن جوهر أزمة العالم التعليمية يظهر في عدم توافق نظم التعليم في بيئاتها (مطاوع، 2003) .

وتعرف الأزمة التعليمية بأنها مشكلة أو حالة تستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي، إذ إن الاستجابة الروتينية لمؤسسة الإدارة التعليمية تجاه هذه المشكلة أو التحدي تكون غير كافية، و بمعنى آخر إن الأزمة هي نوع من المشكلات لا تصلح له الحلول التقليدية الروتينية التي جرى العرف على استخدامها في المشكلات العادية، فهي مشكلة، ولكن من نوع خاص (حافظ، 2001) .

يرى أحمد (2002) بأن الأزمة التعليمية تظهر في حالة وجود تناقض حاد بين الأنظمة التعليمية الداخلية والمتغيرات البيئية المحيطة، ينتج عنها عدم التوافق بينهم، بمعنى أن هنالك تغيرات سياسية

وتكنولوجية واقتصادية سريعة لا يستطيع النظام التعليمي مواكبتها ومتابعتها، وبالتالي تحدث الفجوة الكبيرة بين النظام والتغيرات الحادثة مؤدية إلى ظهور الأزمة التعليمية .

و يضيف أحمد (2003) كذلك أن أهم الأساليب الإدارية للتعامل مع الأزمات هي على النحو التالي :

أولاً : تبسيط الإجراءات : إن تجاهل عنصر الوقت يؤدي إلى تفاقم الأزمة ويتطلب ذلك تبسيط الإجراءات، مما يؤدي إلى سرعة معالجة الأزمة واختصار الزمن .

ثانياً : المنهج الإداري العلمي: لا يمكن أن يتم التعامل مع الأزمة بارتجال، بل لا بد أن تخضع الأسس للمنهج الإداري العلمي من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة.

ثالثاً : التواجد الفوري في موقع الأزمة : لا يمكن معالجة أي أزمة أو مقاومتها أو التصدي لها إلا من خلال الحضور الدائم لاستيعاب أسباب الموقف وعناصره وأبعاده التي يواجهها الكيان الإداري، فضلاً عن ذلك فإن الحضور في موقع الأزمة يتيح للمتعامل معها معرفة ما يحدث أولاً بأول .

رابعاً : تفويض السلطة : لأن إدارة الأزمات تحتاج إلى سرعة عاجلة في اتخاذ القرار، فقد كان لا بد من استخدام مبدأ تفويض السلطة، مع مراعاة أن يتم في نطاق المستويات الإدارية العليا والإدارة التنفيذية .

خامساً: فتح قنوات اتصال: تحتاج إدارة الأزمة إلى فتح قناة اتصال مع الطرف الآخر كأداة للحصول على المعلومات، إذ إن قناة الاتصال المفتوحة تعد من أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة أو استئصالها

ويؤكد أحمد (2003) أنه على الرغم من الضجة التي أثيرت في اليابان حول نجاح نظام التعليم فيها وتفوقه، إذ تم إيفاد بعثتين تعليمية وتربوية للتعرف إلى هذا النظام ومحاولة تطبيقه، إلا أن القائمين على هذا النظام أيقنوا بأن بعض القصور قد بدأ يتسلل إليه، وهو قصور ناتج عن عدم قدرة النظام على مواكبة متغيرات العصر وتلبيتها، وعلى ضوء ذلك شرعت الحكومة اليابانية بإنشاء مجلس قومي للإصلاح التعليمي يعمل بمثابة جهاز استشاري لرئيس الوزراء بحيث لا يتعارض عمله مع الأجهزة القائمة، وفي هذا الصدد يضيف مطاوع (2003) بأن وزير التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية تيريل بيل (Terrel Bell) قام بتشكيل لجنة مكونة من ثمانية عشر عضواً لدراسة نظام التعليم

وتقديم مقترحات لإصلاحه، وقد صدر عن اللجنة تقرير عنوانه: أمة في خطر (Nation At Risk)، وقد جاء في التقرير أن المجتمع الأمريكي ومؤسساته التعليمية قد ضلت الطريق عن الأهداف الأساسية للتدريس، وعن الجهود المنظمة المطلوبة للوصول إلى المستوى الجيد.

ويشير حسان والعجمي (2007) إلى أن هنالك العديد من الأسباب التي أدت إلى ظهور الأزمة في التعليم الجامعي المصري نذكر منها : -

- 1- الإعداد السيئ في مرحلة التعليم قبل الجامعي .
- 2- التزاحم الشديد في مدرجات الكليات النظرية والعملية .
- 3- انخفاض المستوى الاقتصادي والدخل المادي لأعضاء هيئة التدريس .
- 4- اختيار القيادات الجامعية على أسس غير الكفاءة والقدرة القيادية .
- 5- عدم رسم خطة إستراتيجية واضحة المعالم لرفع كفاء منظومة التعليم الجامعي وفعاليتها .
- 6- غياب المشاركة في إعداد المناهج الجامعية .
- 7- ارتفاع تكلفة الطالب الجامعي.
- 8- ضعف الاتفاق مع التعليم الجامعي .
- 9- لا يوجد اهتمام كافٍ بالبحث العلمي .

ويذكر حسان والعجمي (2007) بعض النماذج لأزمات الإدارة التعليمية وهي كالتالي : -

- 1- أزمة تحديد الأهداف التعليمية التربوية.
- 2- أزمة التخطيط الزمني للعملية التعليمية .
- 3- أزمة الحفاظ على معنويات عالية طوال وقت العمل المدرسي.
- 4- أزمة عدم القدرة على حل المشكلات بأسلوب التفكير العلمي .
- 5- أزمة إدارة التعبير المقصود.
- 6- أزمة نقص الإمكانيات .
- 7- أزمة مواجهة الكوارث .

وقد أورد عبد الله والعسيلي (2005) عدة أشكال من الأزمات التعليمية التي يعاني منها الشعب الفلسطيني أذكر منها:

- 1- أزمات ناتجة عن القصف والظروف الضاغطة لسياسية القمع الإسرائيلية (كسقوط الشهداء، والمعاقين، والجرحى) .
- 2- أزمات نفسية تترك آثارها بين الطلاب بشكل خاص تعوق الدراسة.
- 3- أزمات ناتجة عن زيادة أعداد الملتحقين بالتعليم الجامعي .

- 4- أزمات ناتجة عن إغلاق المؤسسات التعليمية بشكل فجائي .
- 5- أزمات ناتجة عن انقطاع الاتصال بين الجامعات بسبب الإغلاق .
- 6- أزمات ناتجة عن أسر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس .
- 7- أزمات ناتجة عن تردي الوضع الاقتصادي المتردي مما يؤدي إلى عدم دفع الطلاب للرسوم .
- 8- أزمات ناتجة عن عدم كفاءة الإداريين وغياب الوعي الجماهيري لمشكلات النظام التعليمي وأهمية تطويره .
- 9- أزمات ناتجة عن نقص المباني الصالحة للعملية التعليمية.
- 10- أزمات ناتجة عن اكتظاظ المناهج والمقررات الدراسية .
- 11- أزمة ضياع العديد من المحاضرات بسبب الإخلاء أو فرض منع التجوال .
- 12- أزمة تدني مستوى البحث العلمي كماً وكيفاً.
- 13- أزمة انخفاض الجودة التعليمية لخريجي الجامعات الفلسطينية .
- 14- أزمة صعوبة الحصول على الدوريات والمصادر والمراجع الحديثة
- 15- أزمة فقدان الطالب والمعلم للأساس بالأمن الذاتي .
- 16- أزمة نقص تدريب المعلمين وإعدادهم .
- 17- أزمة عدم وجود سياسة تعليمية واضحة.

ويشير بطاح (2006) إلى أن المؤسسة التربوية تعيش وسط عالم مضطرب، فالحروب والهجرات والكوارث الطبيعية والفيضانات الطلابية كلها أمثلة على أزمات تواجهها دول كثيرة في عالم اليوم، وهو ما يتطلب من الإدارات التعليمية القائمة منها أن تتعامل معها بمنطق من يفهم طبيعتها وأبعادها أولاً ومنطق من يعرف آليات معالجتها بفعالية .

أما على صعيد أزمة التربية الرياضية، فقد أوضح عثمان (1998) بأن أزمة انكسار التربية الرياضية في مراحل التعليم المختلفة، هي أزمة منتشرة في معظم دول العالم المتقدم منها و غير المتقدم، إذ اعتبر التربية الرياضية مجرد حشو في المناهج الدراسية دون الرعاية أو الاهتمام بها. ففي بريطانيا ربط الخبراء الإخفاق الرياضي الذي واجهته بريطانيا في دورة (أتلانتا) عام (1996)، - إذ لم تحصل بريطانيا إلا على ميدالية ذهبية واحدة، وهي صاحبة التاريخ الطويل و العريض في هذا المقام - بنقص التمويل الحكومي للرياضة، وتدهور ممارسة الرياضة في المدارس. وكذلك الأمر في الولايات المتحدة الأمريكية، عندما دق خبراء التربية الرياضية ناقوس الخطر في انخفاض مستوى اللياقة العضلية والبدنية للنشء الأمريكي عن أقرانه في أوروبا أو بعض الدول النامية، فتم فوراً توفير الأموال الحكومية اللازمة، وتكليف الخبراء من المتخصصين في التربية البدنية، والرياضيين لإيجاد الحلول لهذه الأزمة.

4.6.1 مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية:

تضم محافظات الوطن في الضفة الغربية وقطاع غزة (12) جامعة، و(31) كلية جامعية، منها (12) كلية جامعية تمنح شهادة البكالوريوس والدبلوم، و(19) كلية تمنح شهادة الدبلوم المتوسط فقط، وتحتوي هذه المؤسسات العديد من التخصصات العلمية، كالطب، والهندسة، والعلوم، والآداب، وغيرها من التخصصات. وتحاول هذه الجامعات والكليات استيعاب العدد الأكبر من طاقاتها من خريجي الثانوية العامة. وبلغ عدد طلبة هذه الجامعات والكليات للعام الدراسي 2007-2008 (179343) طالباً (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية / 2008)، أما تخصص التربية الرياضية فهو من التخصصات المحدودة في هذه المؤسسات، سواء على مستوى الجامعات، أم على مستوى أعضاء الهيئات التدريسية، أم على مستوى المجتمع المحلي ومدى تقبله لهذا التخصص، وستعرض الباحثة بقليل من التفصيل لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في الضفة الغربية، والتي تضم برنامج البكالوريوس أو الدبلوم في التربية الرياضية .

1.4.6.1 كلية فلسطين التقنية رام الله / للبنات:

تأسست كلية فلسطين التقنية رام الله / للبنات سنة 1952 م، وهي كلية جامعية متوسطة، وكانت تسمى دار المعلمات سابقاً، ومدة الدراسة فيها سنتان بعد الحصول على شهادة الدراسة الثانوية، إذ كانت تعنى الكلية بتخريج معلمات مؤهلات لتدريس الموضوعات الأدبية والعلمية. وفي سنة (1994) م بعد أن تسلمت السلطة الوطنية الفلسطينية زمام أمور التعليم في الوطن، أولت الكليات الحكومية عناية خاصة، ووضعت لها خطة تطويرية على صعيد المناهج، وحولتها إلى كليات فلسطين التقنية، فأصبحت تعنى بالتخصصات التقنية و المهنية والأكاديمية، وقد أولت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية اهتماماً كبيراً لتطوير كليات فلسطين التقنية، والتي أصبحت تابعة لها، بشكل مباشر منذ مطلع العام الدراسي (1996) م، ومن بين التخصصات الأكاديمية المطروحة في الكلية تخصص التربية الرياضية، وهو تخصص عريق له تاريخ في كلية فلسطين التقنية، فقد تأسس لأول مرة سنة (1966) م ورُفد مدارس الضفة الغربية وقطاع غزة - في فترة معينة - بمعلمات التربية الرياضية. ويهدف هذا التخصص إلى إعداد الطالبات مهنيًا وتربويًا، وتزويدهن بالمعلومات العلمية والعملية. وتخرج الطالبة فيها لتعمل في مجال التدريس للمرحلة الإلزامية، أو التدريب في النوادي أو احد مراكز اللياقة البدنية. (كلية فلسطين التقنية للبنات / 2005).

2.4.6.1 جامعة النجاح الوطنية:

بدأت مسيرة جامعة النجاح الوطنية عام 1918 م، حيث كانت مدرسة ابتدائية تستقبل الطلاب من جميع أنحاء فلسطين، ومن بعض الأقطار العربية، وتطورت بعد ذلك إلى كلية النجاح الوطنية عام (1941) م لتمنح درجة الدبلوم للطلاب، ثم إلى كلية تمنح الدرجة الجامعية المتوسطة في العام 1965 م، ورأت النور بوصفها جامعة في العام (1977)م. فبدأت بكليتي العلوم والآداب، ثم أصبحت تضم مرافقها (20) كلية تمنح درجة البكالوريوس في (66) برنامج، ودرجة الماجستير في (35) برنامج، وبرنامج يمنح درجة الدكتوراه في الكيمياء، بالإضافة إلى (21) تخصصاً في الدبلوم المتوسط، والعديد من المراكز العلمية والمختلفة. أما قسم التربية الرياضية فقد أنشئ عام (1973)م وكان يمنح درجة الدبلوم في التربية الرياضية، وفي عام (1996) م تم قبول أول مجموعة في برنامج البكالوريوس في التربية الرياضية ضمن كلية العلوم التربوية، وفي عام (2006)م تم قبول أول دفعة من طلبة تخصص كلية التربية الرياضية. وتهدف الكلية إلى إعداد كادر مؤهل من حملة شهادة البكالوريوس لتدريس التربية الرياضية في المدارس الفلسطينية، وكذلك إعداد كادر تدريب مؤهل لإعداد الفرق الوطنية وتدريبها في الأندية والمؤسسات والمنتخبات الوطنية في مختلف الألعاب الرياضية . (جامعة النجاح الوطنية / 2007-2008) .

3.4.6.1 جامعة القدس:

هي الجامعة العربية الأولى والوحيدة التي تأسست في بيت المقدس، وانضمت إلى عضوية إتحاد الجامعات العربي عام (1984م) بعد توحيد أربع كليات جامعية كانت تعمل في مدينة القدس و ضواحيها، هي : كلية الدعوة و أصول الدين والتي تأسست عام (1987م)، والكلية العربية للمهن الطبية وتأسست عام (1979م)، وكذلك كلية العلوم والتكنولوجيا التي تأسست عام (1979م)، ثم كلية هند الحسيني التي تأسست عام (1982م)، ثم توالى الجهود لضم كليات ومراكز جديدة وإنشائها، فأُنشئت كلية الطب عام (1994م)، وكلية الحقوق عام (1992م)، وكلية الهندسة وطب الأسنان وكلية الصحة العامة وكلية الصيدلة وكلية العلوم الإدارية والاقتصاد، وكلية القرآن و الدراسات الإسلامية، كذلك أنشئت مراكز ومعاهد في عدة حقول وتخصصات مثل مركز البحوث الإسلامية الذي تأسس عام (1992م)، ومركز الدراسات الإقليمية ومعهد العلوم اللغوية و الصوتية، ومعهد الإدارة والاقتصاد، والتي تأسست كلها عام (1996م). أما بالنسبة لدائرة التربية الرياضية فقد أنشأت كدائرة من دوائر كلية الآداب بتخصص منفرد عام (1988م)، وتمنح درجة البكالوريوس في التربية الرياضية، وقد كان عدد الطلاب المسجلين في البرنامج في ذلك العام تسعة طلاب فقط، ثم تزايد العدد ليصل إلى مئة

طالب في السنة الأخيرة، وتهدف دائرة التربية الرياضية إلى إعداد طلبة متخصصين في التربية الرياضية وفق أساليب تربوية حديثة، وذلك من خلال إكساب الطلبة المعارف والمهارات العملية في التطبيق، كذلك العمل على تخريج مدرسين ومدربين مؤهلين للتربية الرياضية. وقد عملت دائرة التربية الرياضية على إعداد كوادر رياضية للمشاركة في النشاطات الجماعية والفردية المحلية والدولية، والعمل على تأهيل كوادر تحكيمية للألعاب المختلفة (جامعة القدس/ 2008) .

4.4.6.1 جامعة فلسطين التقنية / خضوري:

تعتبر من المؤسسات التعليمية الرائدة في فلسطين، إذ تأسست في العام (1930) م على مساحة واسعة من أراضي طولكرم تبرع بها أهالي المدينة؛ لإقامة مدرسة زراعية في حينه، وسميت مدرسة خضوري الزراعية، واستمرت كذلك حتى عام (1960)م، ثم تحولت إلى كلية الحسين الزراعية، ثم معهد الحسين الزراعي منذ عام (1965)م وحتى (1967)م. أما في عام (1982)م فقد تطورت لتصبح كلية مجتمع طولكرم، واستمرت كذلك حتى عام (1992)م، وفي العام التالي تحولت إلى بوليتكنيك طولكرم، ومع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام (1994)م، تحولت إلى كلية فلسطين التقنية / خضوري وكانت الكلية السبّاقة بأن تكون جامعة فلسطين التقنية الأولى، وتضم هذه الجامعة عدة تخصصات مثل الهندسة الكهربائية، والتربية التكنولوجية، والعلوم الإدارية، وكذلك التربية الرياضية، وقد أنشئ قسم التربية الرياضية كأحد الأقسام الأكاديمية في الكلية، إذ كان يمنح درجة الدبلوم في التربية الرياضية، ومع التوسع والتطور الذي شهدته الكلية، وتمشيا مع احتياجات السوق المحلية لمدرسي التربية الرياضية المختصين، تم فتح برنامج بكالوريوس التربية الرياضية في العام (1990) م إلى جانب برنامج الدبلوم، والذي يهدف إلى تخريج كوادر رياضية في المؤسسات الرياضية الرسمية والأهلية وخاصة في سلك التربية والتعليم، هذا بالإضافة إلى السماح للطلبة من حملة شهادة الدبلوم باستكمال دراستهم للحصول على شهادة البكالوريوس من خلال برنامج التجسير (جامعة فلسطين التقنية/ خضوري، 2007) .

7.1 حدود الدراسة

حددت الدراسة بالحدود التالية:

- 1- المجال البشري : حددت الدراسة بطلبة السنة الأولى المسجلين رسمياً للعام 2007-2008 م ضمن برنامج البكالوريوس والدبلوم، وطلبة السنة النهائية لبرنامج البكالوريوس، وبرنامج الدبلوم، في كل من جامعة القدس، وجامعة النجاح الوطنية، و جامعة فلسطين التقنية / خضوري، وكلية فلسطين التقنية رام الله / للبنات، وكذلك مدرسو التربية الرياضية المتفرغون في هذه المؤسسات.
- 2- المجال الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني لعام 2007-2008.
- 3- الإجراءات: تعتمد نتائج هذه الدراسة على درجة صدق الأداة، وثباتها .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

1.2 دراسات عربية

2.2 الدراسات الأجنبية

3.2 تعليق على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

بعد مراجعة الباحثة للدراسات السابقة التي تناولت موضوع واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، لم تجد الباحثة في الدراسات العربية و الأجنبية دراسات ذات علاقة مباشرة في هذا الموضوع، إلا أنها وجدت دراسات أخرى مرتبطة لها علاقة بإدارة الأزمات في مؤسسات أخرى .

1.2 الدراسات العربية

قام الخشالي وقطب (2007) بدراسة هدفت التعرف إلى مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للآزمات التي تتعرض لها، ولإجراء الدراسة اختار الباحثان عينة مكونة من (16) شركة صناعية، من مجتمع الدراسة الذي تألف من جميع المديرين في الشركات الصناعية الأردنية وعددها (79) شركة، ولجمع البيانات تم استخدام استبانة مكونة من (54) فقرة اشتملت على نوعين من البيانات، إذ كانت البيانات الأولى عبارة عن بيانات تخص فاعلية نظم المعلومات الإدارية وتكونت من (24) فقرة وزعت على خمسة محاور. أما النوع الثاني من البيانات فكانت تخص مراحل إدارة الآزمات والتي تكونت من (30) فقرة وزعت على خمسة محاور هي: اكتشاف الإشارات ، والاستعداد والوقاية ، واحتواء الأضرار ، واستعادة النشاط ، والتعلم. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات للآزمات التي تواجهها، كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتاً في مراحل إدارة هذه الشركات للآزمات التي تتعرض لها، وأن أكثر

العناصر تأثيراً هي: حجم الاستخدام الذي كان تأثيره في جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، والاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره في جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها العمل على تدريب المديرين على الاستفادة من المعلومات الإدارية والتحديث المستمر لتوفير آخر ما يستجد منها، وإعطاء إدارات الشركات الصناعية الأردنية اهتماماً أكبر لمفهوم إدارة الأزمات .

أما معوض (2007) فقد قام بدراسة هدفت التعرف إلى قدرة الهيئات الرياضية على اتخاذ القرار الإداري لمواجهة الأزمات الرياضية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الهيئات التابعة لوزارة الشباب والرياضة في محافظة الفيوم والمناطق التابعة لها ، واختار الباحث عينة مكونة من (40) نادياً رياضياً و (10) مراكز شباب، حيث بلغ حجم العينة (300) فرد، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المقابلة الشخصية والاستبانة لجمع المعلومات، إذ تكونت الاستبانة من خمسة مجالات هي: مراحل اتخاذ القرار الإداري لمواجهة الأزمات الرياضية، وأساليب اتخاذ القرار الإداري لمواجهة الأزمات الرياضية، ومعوقات اتخاذ القرار الإداري لمواجهة الأزمات الرياضية، وتقويم أداء القادة الإداريين لمواجهة الأزمات الرياضية، وأسباب نشوء الأزمات الرياضية. وقد توصل الباحث إلى أن أصحاب القرار هم الفئات العليا والمتوسطة في الإدارة، وأن صعوبة إصدار القرارات ترجع أحياناً إلى تميزها بصفات هي: التغير المستمر، و التدخل والانفعال والتعقيد داخل المنظمة ، كذلك فإن القرارات تؤخذ بواسطة أفراد وليس بواسطة أساليب خاصة بصناعة القرار. وقد أوصى الباحث بضرورة وضع معايير علمية يمكن الاسترشاد بها في اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار، وضرورة تنظيم دورات تدريبية إجبارية لإعداد القادة الإداريين بالأندية الرياضية ومراكز الشباب في مجال اتخاذ القرار الإداري لمواجهة الأزمات الرياضية .

وقامت جويده (2006) بدراسة هدفت وضع نماذج مقترحة لنظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الرياضية بالاتحاد المصري لكرة اليد فيما يتعلق بثلاثة نظم أساسية وهي: الثقافة التنظيمية، وإدارة الأفراد، والنظم التكنولوجية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة تكونت من (72) فرداً، اشتملت على أعضاء الاتحاد المصري لكرة اليد بمستوياته الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، التنفيذية)، واعتمدت الباحثة في حصولها على البيانات المطلوبة على المقابلات الشخصية، وتحليل الوثائق، وقائمة الاستقصاء التي اشتملت على أربعة أبعاد هي : الثقافة التنظيمية ، ونظم إدارة الأفراد ، والنظم التكنولوجية ، ومشكلات التمويل. وقد أسفرت الدراسة عن

عدد من النتائج كان أبرزها وجود فروق بين الأساليب المتبعة من قبل مجلس إدارة الاتحاد في إدارة الأزمات المختلفة ، إذ يعتبر الاتحاد من المنظمات ذات الثقافة التنظيمية المستهدفة للأزمات بسبب عدة عوامل هي: دكتاتورية اتخاذ القرار واقتصار المناقشات على مجلس الإدارة، والاعتماد على دعم حلول الأزمات المكررة مع الاستعانة بلجان من خارج الاتحاد، كذلك توصلت الباحثة إلى أن عدم إشراك أعضاء الإدارة التنفيذية في عملية التخطيط لإدارة الأزمات المحتملة أدى إلى وجود حالة من عدم الثقة، ومحدودية الصراحة، ودرجة من السرية العالية بين الأعضاء بعضهم البعض، مما أدى إلى الريبة و الشك في أي أزمة يمكن أن يتعرض لها الاتحاد. وتوصلت الباحثة كذلك إلى وجود صعوبة في عمليات الاتصال التي تتم بين الإدارات، ومحدودية الاستفادة من المعلومات التي يوفرها النظام المعلوماتي المتواجد. وقد قامت الباحثة بوضع مقترح للبناء التنظيمي لفريق إدارة الأزمات بالاتحاد المصري لكرة اليد، وتوصلت الباحثة إلى خمسة نماذج مقترحة لنظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات، وأوصت بضرورة دراسة الثقافة التنظيمية لفهم الدور الذي تؤديه إدارة الأزمات في مواجهة التحديات التي يتعرض لها الاتحاد المصري لكرة اليد، والعمل على بناء علاقات الثقة والانفتاح بين أعضاء الاتحاد بعضهم البعض، والعمل على إنشاء إدارة للاتصالات بالمنظمة يتوقف حجمها على حجم عمل المنظمة وطبيعته .

وقامت اليحيوي (2006) بدراسة هدفت التعرف إلى مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات تكونت من (81) فقرة، وزعت على عشرة مجالات لعمليات إدارة الأزمات هي: التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والمتابعة ، وتشكيل عضوات فريق الأزمات، والقيادة، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات، واتخاذ القرارات، والتقييم، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (499) مديرة ووكيلة ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة القصدية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، أن المديرات تمارس عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة، وأن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة هي القيادة في الأزمات، وقلها هي تقويم الأزمات، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات ولصالح المديرات، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، وحجم المبنى المدرسي. كذلك توصلت الدراسة إلى انه

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً لنوع المبنى المدرسي ولصالح المعلمات في المباني الحكومية. وقد أوصت الباحثة بضرورة إتباع مديرات المدارس لجميع عمليات إدارة الأزمات، وكذلك عقد دورات تدريبية في إدارة الأزمات بصورة دورية، وتشكيل وحدة لإدارة الأزمات في المدارس. كذلك أوصت الباحثة بضرورة إسهام الجامعات والكليات في تفعيل ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات من خلال إعادة النظر في برامج التأهيل التربوي بحيث يحتوي على مقرر في إدارة الأزمات. كذلك قام إكسيل (2003) بدراسة هدفت التعرف إلى أنواع الأزمات الرياضية في مملكة البحرين ومدى تكرارها وتأثيرها والاستعداد لها، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية وعددهم (143) فرداً، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات إذ اشتملت على ثلاثة محاور هي: الأزمات الإدارية، واشتمل هذا المحور على أربعة مجالات فرعية وهي: تكرار الأزمة، ومدة حدوثها في الموسم الرياضي، وتأثير الأزمة الإدارية وأسلوب المعالجة، أما المحور الثاني فتحدث عن الأزمات المالية، واشتمل أيضاً على أربعة محاور فرعية هي: تكرار الأزمة، وزمن حدوثها في الموسم الرياضي، وتأثير الأزمة المالية وأخيراً أسلوب المعالجة، أما المحور الثالث فتحدث عن مدى استعداد الأندية بمملكة البحرين للأزمات، وقد اشتمل على ثلاثة محاور فرعية، هي: الخطة، والتنظيم والتدريب على الأزمات، واستخدم الباحث المقابلات مع بعض أعضاء مجالس إدارات الأندية، وقام بتحليل بعض مواد النظام الأساسي للأندية الرياضية بمملكة البحرين. وقد أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من الأندية الرياضية بمملكة البحرين قد تعرض لبعض الأزمات، سواء من النوع الإداري أو المالي أو كليهما معاً، وأن الأزمات بنوعها كان لها تأثير في أعضاء مجلس الإدارة والنادي وفي سمعته، وأنهم يتوقعون حدوث هذه الأزمات مستقبلاً بنسبة أكبر، كذلك توصل الباحث إلى أن الأغلبية العظمى من الأندية في مملكة البحرين غير مستعدة لإدارة الأزمة، ولا يوجد لديها خطة لإدارتها أو تنظيم معين يتعامل مع الأزمات والتدريب عليها.

أما بن عبد الله (2003) فقد قام بدراسة هدفت التعرف إلى إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وأسفرت تلك الدراسة عن أن علم إدارة الأزمات ليس علماً مستقلاً قائماً، بل هو أحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة على الرغم من تعدد الأزمات في العالم وتنوعها، وقد أوصى الباحث بإعطاء اهتمام ورعاية أكثر، سواء على المستوى الحكومي أو على مستوى وزارة التعليم العالي

في الكويت، ومختلف مؤسسات البحث العلمي بالبحوث والدراسات الخاصة بإدارة الأزمات؛ من أجل خلق فكر وطني وعلمي حول التنبؤ بالأزمات، و طرق علاجها وأساليبها. أما على صعيد إدارة الأعمال والاقتصاد، فقد أوصى الباحث بالاهتمام بإنشاء وحدات إدارية خاصة بإدارة الأزمات .

كذلك قام الجندي (2003) بدراسة هدفت إلى بناء وحدة مقترحة لمفاهيم إدارة الأزمات لطالبات المدرسة الثانوية التجارية في مصر، وقياس فاعليتها في اكتساب الطالبات " مجموعة البحث " المفاهيم المنتظمة وإيجاد الحلول ومناقشتها للخروج بأفضلها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التجريبي، إذ استخدم تصميم المجموعة التجريبية ذات الاختبار القبلي والبعدي لمجموعة واحدة، إذ قام الباحث ببناء قائمة بأهم مفاهيم إدارة الأزمات اللازمة لطلاب التعليم الثانوي، ثم بناء الوحدة المقترحة في مفاهيم إدارة الأزمات، تلا ذلك بناء اختبار تحصيلي لقياس تحصيل الطالبات " مجموعة البحث " للمفاهيم المتضمنة للوحدة. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن هنالك زيادة في متوسط درجات الطالبات لصالح التطبيق البعدي، مما يعني ارتفاع مستوى تحصيل الطالبات بعد دراستهم للوحدة، وارتفاع مستوى التحصيل لدى المجموعة التجريبية للمفاهيم والمعارف المتضمنة بوحدة إدارة الأزمات في الوحدة الاقتصادية.

وقام شبر (2003) بدراسة هدفت إلى تقديم برنامج إعداد الإداريين في المجال الرياضي بمملكة البحرين الذي يقع ضمن إطار برنامج المؤسسة العامة للشباب والرياضة بالمملكة، وذلك من وجهة نظر كل من الدارسين لهذا البرنامج. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (89) فرداً اشتملت على (14) فرداً من الخبراء الأكاديميين و الميدانيين في مجال العمل الإداري، تم اختيارهم بالطريقة القصدية، و (75) فرداً تم اختيارهم عشوائياً من الدارسين للبرنامج المقصود. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المقابلات الشخصية واستمارات خاصة باستطلاع الآراء حول محتوى البرنامج ومقرراته، وقد أوضحت نتائج الدراسة بان كفاية عدد المقررات المحددة لدراسة البرنامج في مستواه التمهيدي بنسبة اتفاق آراء الخبراء مقدارها (80,2%)، وكفاية عدد المقررات المحددة للمستوى المتقدم بنسبة اتفاق مقدارها (63.5%)، وكذلك عدم كفاية عدد المقررات المقررة لدراسة المستوى المتقدم للبرنامج بنسبة (89.5%) من مجموع الآراء، كذلك تعد المقررات الخاصة بإدارة الفريق، وإدارة اتحاد رياضي وصنع القرار والحركة الأولمبية و التوثيق والسجلات والتقارير والعقود وإدارة نادٍ رياضي ، هي مقررات غير ملائمة للدراسة في هذا المستوى، وكذلك المقررات الخاصة بالمستوى المتوسط وهي : سيكولوجية الإدارة العامة، والقيادة، واستخدامات

الإحصاء في المجال الرياضي، والعلاقات العامة في المجال الرياضي، وكذلك تنظيم الاختبارات والمقاييس فهي مقررات غير ملائمة للدراسة في هذا المستوى، ويمكن توزيعها على المستويين التمهيدي والمتقدم. أما مقررات الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات وانتقاء المواهب، فإنها تعتبر غير ملائمة للدراسة في المستوى المتقدم، ويمكن دراستها بالمستويين التمهيدي والمتوسط، واقترح الخبراء إضافة مقررات جديدة في برنامج إعداد الإداريين في المجال الرياضي. وقد قدم الباحث عدداً من التوصيات، كان أهمها ضرورة إعادة النظر في برنامج إعداد الإداريين في المجال الرياضي بمستوياته الثلاثة التمهيدي والمتوسط والمتقدم، وتشكيل لجنة مشتركة من المسؤولين الإداريين والخبراء الأكاديميين، وأعضاء الهيئة التدريسية بقسم التربية الرياضية لتطوير البرنامج موضوع الدراسة.

كذلك قام مساعدة (2002) بدراسة هدفت التعرف إلى مدى توافر عناصر إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية في الأردن، والمعوقات التي تحد من توافر عناصر هذه الإدارة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في المؤسسات الرياضية في الأردن والبالغ عددهم (673) فرداً. ولتحقيق هدف الدراسة، اختار الباحث عينة مكونة من (402) من الأفراد الإداريين العاملين في المؤسسات الرياضية، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات، إذ تكونت من (41) فقرة. وقد دلت نتائج الدراسة على توافر عناصر إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدرجة متوسطة في جميع المراحل، بالإضافة إلى المعوقات التي تحد من توافر عناصر إدارة الأزمات والتي جاءت بدرجة متوسطة. ودلت النتائج كذلك على وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مراحل عناصر إدارة الأزمات بعضها ببعض، ووجود علاقة سلبية بين مراحل عناصر إدارة الأزمات والمعوقات التنظيمية، والإنسانية والمعلومات والاتصال. وقد أوصى الباحث بالعمل على توفير عناصر إدارة الأزمات بدرجة عالية وذلك من خلال الإسهام في تفعيل عناصر إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية، والعمل على جعل التخطيط لإدارة الأزمات جزءاً مكملاً لعملية التخطيط في المؤسسات الرياضية.

أما سبتي (2002) فقد قام بدراسة هدفت التعرف إلى مدى توافر مستويات الجاهزية لإدارة الأزمات في المنظمات الصناعية، وأنواع الأزمات التي تواجهها، وأثر هذه الأزمات في مستويات الجاهزية. وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا في المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية والبالغ عددها (65) منظمة، أما عينة الدراسة فقد شملت (107) من المديرين ممثلين من (40) منظمة أي ما يقارب 60% من المجتمع. ولجمع المعلومات استخدم الباحث الاستبانة، إذ تكونت

من (41) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، هي: أنواع الأزمات، والعوامل المؤثرة في إدارة الأزمات ومراحل إدارة الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها : أن المنظمات محل البحث تتأثر بالأزمات الخارجية أكثر من تأثرها بالأزمات الداخلية، كذلك تتوافر مستويات الجاهزية لإدارة الأزمات في المنظمات محل البحث بمعدلات عالية، ومن الأهمية فقد كانت كما يلي : اكتشاف إشارات الإنذار، ومرحلة استعادة النشاط، واحتواء الأضرار أو الحد منه، والتعلم، والاستعداد والوقاية، كذلك وجود علاقة دالة إحصائية بين وجود وحدة لإدارة الأزمات ومستويات الجاهزية، فالمنظمات التي تمتلك مثل هكذا وحدة، تتميز بمستويات عالية لمواجهة الأزمات المحتملة. وقد أوصى الباحث بضرورة إنشاء فرق عمل متكاملة تضم موظفين من الأقسام كافة وتم تدريبها لمواجهة الأزمات، وكذلك أوصى بضرورة زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير الدعم والتحفيز اللازمين، خاصة في ظروف الأزمات إضافة إلى الدعم المعنوي .

وكذلك قام السيد (2002) بدراسة هدفت التعرف إلى جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها في مواجهة الأزمات المختلفة، وتفحص الإجراءات العلاجية والوقائية المتبعة للتعامل مع الأزمات، من خلال التعرف إلى مدى توافر المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، إذ تكون مجتمع الدراسة من ضباط و ضباط صف وفقاً للرتب العسكرية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها داخل حدود العاصمة عمان، والبالغ عددهم (1200) ضابط وضابط صف، واشتملت عينة الدراسة على (259) ضابطاً وضابط صف. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، أن الإجراءات الوقائية المتمثلة في المراحل(اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية والتعلم) و الإجراءات العلاجية المتمثلة في المراحل (احتواء الأضرار والحد منها، واستعادة النشاط) كانت بدرجة عالية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها وحسب الأهمية كالتالي: العوامل البيئية والتباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية التابعة للمديرية، والعوامل التكنولوجية، والعوامل التنظيمية والعوامل البشرية. كذلك من النتائج التي توصلت لها الدراسة أنه على الرغم من اختلاف المستويات الوظيفية للأفراد العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها سواء في المستويات القيادية أو التنفيذية، إلا أنها لم تؤثر في جاهزية المديرية في مواجهة الأزمات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أبرزها، إدامة عملية الاستفادة من التقنيات الحديثة ومواكبة التطورات التكنولوجية، كاستفادة من شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) والعمل على مواصلة إجراء التجارب،

والتمارين الوهمية في المنظمات باستمرار؛ وذلك بهدف التعرف إلى جاهزية الآليات والمعدات والقوى البشرية، وكذلك التعرف إلى الإيجابيات وتلافي السلبيات.

وقامت زايد (2002) بدراسة هدفت إلى وضع برنامج تعلم ذاتي لتنمية مهارات إدارة الأزمات لدى معلمي التاريخ للمرحلة الثانوية في محافظة القاهرة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج التجريبي، وتم اختيار عينة الدراسة من معلمي التاريخ في المرحلة الثانوية. ولتنفيذ الدراسة استخدمت الباحثة الاختبارات، ومقياس اتجاهات المعلم نحو تدريس التاريخ من خلال مهارات إدارة الأزمات، وبطاقة ملاحظة. وقد توصلت الباحثة إلى أن هناك تدنياً في مستوى معلمي التاريخ فيما يتعلق بمهارات إدارة الأزمات داخل الفصل وخاصة مهارات (اتخاذ القرار، والقيادة، والتفويض). وقد أوصت الباحثة بضرورة صياغة أهداف تعليمية في مختلف المراحل التعليمية تؤكد على أهمية تعلم التلاميذ لمهارات إدارة الأزمات، وكذلك إعادة صياغة محتوى منهج التاريخ بالمرحلة الثانوية بحيث يركز على مهارات إدارة الأزمات خاصة اتخاذ القرار، والقيادة، والتفويض .

كذلك قام الزواهره (2001) بدراسة هدفت التعرف إلى العوامل التي تؤثر في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية، وقد حدد الباحث مجتمع الدراسة من جميع متخذي القرارات في الملكية الأردنية، حيث بلغ عددهم (600) فرد، واختار الباحث عينة عشوائية بلغت (300) فرد. ولجمع البيانات استخدم الباحث استبانته مكونة من (48) فقرة وزعت على ستة محاور هي : العوامل الفنية، والعوامل التنظيمية، والمعلومات والاتصالات، والموارد المتاحة، وفريق إدارة الأزمات، والوقت المتاح. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين كل من العوامل التنظيمية وتوفر المعلومات والاتصالات، والموارد المتاحة، والوقت المتاح، كذلك فقد أظهرت الدراسة أن الوقت هو عامل حاسم في جميع مراحل إدارة الأزمات، سواء ما قبل الأزمة أو أثناءها أو بعد الأزمة، ويليه من حيث الأهمية الموارد المتاحة. وقد أوصى الباحث بضرورة زيادة الاهتمام من قبل الإدارة العليا في الملكية الأردنية بالجوانب التنظيمية والفنية ، والعمل على توفير الموارد اللازمة وفريق العمل المناسب، وإيلاء نظم المعلومات والاتصالات المزيد من الاهتمام .

وسعت دراسة الأعرجي ودقاسمة (2000) إلى معرفة اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة في أمانة عمان الكبرى، وقد تم اختيار جميع الأفراد العاملين في الوظائف الإشرافية من مستوى (مدير دائرة و منطقة و رئيس قسم) في أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (287) فرداً، منهم (53) مديراً لدائرة أو منطقة و(234) رئيس قسم موزعين على مراكز

عمان الكبرى. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، إذ تكونت من (30) فقرة، وقد مثلت هذه الفقرات المراحل التي يتكون منها نظام إدارة الأزمات، وهي : اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار واستعادة النشاط ثم التعلم. وقد أظهرت نتائج الدراسة بأنه يتوافر نظام لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة نسبياً في مراحل (اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، والتعلم)، في حين يتوافر ذلك النظام بدرجة عالية نسبياً في مرحلتي (احتواء الأضرار، واستعادة النشاط)، وهذا يعني أن جهود إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى هي جهود علاجية، ورد فعل في معظم الأحيان أكثر منها وقائية، إذ تبين أن مدى توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في المراحل الخمس المتكاملة لنظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى مرتبة تنازلياً حسب الأهمية كالاتي: استعادة النشاط بنسبة مئوية تصل إلى (71.4%)، ثم احتواء الأضرار بنسبة مئوية (70.2%)، ثم اكتشاف إشارات الإنذار بنسبة مئوية (66%)، تلاها التعلم بنسبة (65.2%)، ثم الاستعداد و الوقاية بنسبة (64.4%). وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحقيق التوازن في نظام إدارة الأزمات من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحلها الخمس، وكذلك ضرورة العمل على جعل التخطيط لإدارة الأزمات جزءاً مكملاً للتخطيط الاستراتيجي في أمانة عمان الكبرى .

وحاول جبر (1998) من خلال دراسته معرفة مدى أهمية المعلومات في إدارة الأزمات، و التعرف إلى نوع المعلومات المطلوبة والمناسبة في التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والمتابعة، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، كان أبرزها الأهمية الكبيرة للمعلومات في إدارة الأزمات، إذ يشير الباحث أنه إذا أمكننا تحديد نوع الأزمة المطروحة وحجمها، نستطيع أن نحدد نوع المعلومات المطلوبة وحجمها، فكلما زاد حجم المعلومات قل معناها عندما تزداد الأمور ارتباكاً، وأن نقص المعلومات كذلك يقلل من فائدتها. وتوصل الباحث كذلك إلى أن إدارة الأزمة بفعالية يتطلب توفير نوع من المعلومات الضرورية التي تتسجم مع عمليات إدارة الأزمات، وهي معلومات لأغراض التخطيط تتعلق بتحديد الأهداف، والاستراتيجيات المطلوبة لمواجهة الأزمة، ووضع السياسات والإجراءات الواجب اتخاذها، وصياغة البرامج التفصيلية المطلوب تنفيذها، و معلومات لأغراض التنظيم تتعلق بوضع الهيكل التنظيمي المطلوب لمواجهة الأزمة، و تحديد أوجه الأنشطة المختلفة، و تحديد الصلاحيات، وتفويض السلطة، وتحديد واجبات الوحدات والأقسام، و

معلومات لأغراض التنسيق تتعلق بأوجه الأنشطة والأدوات المختلفة والمعنية بإدارة الأزمة، و معلومات لأغراض المتابعة تتعلق بخطوات سير العمل .

أما شقرة (1995) فقد قام بدراسة استنباطية تحليلية للحوادث التاريخية الإسلامية المذكورة في القرآن الكريم، والسنة النبوية ومصادر التشريع، والكتابات الإسلامية، هدفت التعرف إلى كيفية تعامل الكيان الإسلامي مع الأزمات، ووضع تصور لأنموذج إسلامي مقترح لإدارة الأزمات. وقد توصل الباحث إلى أن الإسلام قد وضع أنموذجاً لإدارة الأزمات، يقوم على مبدأ الوقاية منها بحيث يجعل الكيان مستعداً لمواجهة الأزمة بصورة مستمرة، مما يسهل عليه إدارة الأزمة في حال وقوعها، وهي مرحلة ما قبل الأزمة. أما في حال وقوع الأزمة فإن الكيان المسلم ينظر إليها من ناحيتين، فهو إما يراها أزمة تسبب هو فيها بسبب خلل في الكيان، فيكون أسرع ما يكون إلى العمل على إنهائه لإرضاء الله، وإما أن يراها أزمة يختبر فيها التزامه بالقيم العليا، فيسعى إلى تأكيد التزامه بها عن طريق تحقيق القيم الفرعية المرتبطة بالقيمة العليا. أما عند الخروج من الأزمة، وهي مرحلة ما بعد الأزمة، فإن الكيان المسلم مأمور شرعاً من الله أن يتخذ كافة ما يمكن حتى لا يقع فيها مرة أخرى، أي تقويم الأزمة. ومن أبرز التوصيات التي ذكرها الباحث أن يتم التركيز على التشابه والاتفاق بين الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري الحديث، والانتباه إلى أوجه الاختلاف بين الفكرين وإبرازهما .

وكذلك قامت عبد الله (1995) بدراسة هدفت إلى تحديد أنواع الأزمات التي قد تتعرض لها المصارف العاملة في الأردن، وشدة تأثير تلك الأزمات، وتحديد الأسباب الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى نشوء الأزمات في هذه المصارف، بالإضافة إلى قياس قدرة الجهاز المصرفي في الأردن على مواجهة الأزمات. تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين ونوابهم ومساعديهم، و مديري الإدارات العامة، ومديري الفروع في المصارف العاملة في الأردن وعددها (21) مصرفاً، واختارت الباحثة عينة عشوائية طبقية مكونة من (230) فرداً. ولجمع المعلومات اعتمدت الباحثة على استبانة مكونة من (79) فقرة موزعة على مجالات رئيسية هي : مجال شدة تأثير الأزمات إذ تطرقت الباحثة من خلاله إلى أربع أنواع من الأزمات هي : الأزمات الفنية الاقتصادية الداخلية وآثارها، والأزمات الإنسانية الاجتماعية التنظيمية الداخلية وآثارها والأزمات الفنية الاقتصادية الخارجية وآثارها، والأزمات الإنسانية الاجتماعية التنظيمية الخارجية وآثارها ، أما المجال الثاني، فكان عن أسباب الأزمات الذي قامت الباحثة بتقسيمه إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية، أما المجال الثالث، فكان عن نظام إدارة الأزمات الذي قسمته الباحثة كذلك إلى خمس مراحل هي : اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد

والوقاية، واحتواء الأضرار، ثم استعادة النشاط، وأخيراً التعلم. وتوصلت الدراسة إلى أن المصارف العاملة في الأردن تتعرض إلى الأزمات الداخلية أكثر من تعرضها إلى الأزمات الخارجية، وأن شدة تأثير الأزمات الداخلية تفوق بالمتوسط، وبفارق ضئيل على شدة الأزمات الخارجية. وأشارت الدراسة إلى أن هذه المصارف أكثر عرضة للازمات الناتجة عن أزمات داخلية تنظيمية مقارنة بالأزمات الناتجة عن أسباب خارجية بيئية، وأضافت الباحثة بان هنالك نظاماً بسيطاً لإدارة الأزمات في المصارف، وإن انتهاج المصرف للمنهجية السليمة في إدارة الأزمات يؤدي إلى التقليل من شدة تأثير الأزمات .

وقام كذلك عبد الهادي وبو عزة (1995) بدراسة هدفت التعرف إلى دور المعلومات في اتخاذ القرارات في موقف الأزمة، وأسلوب مواجهة الأزمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي. و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن المعلومات هي أساس أي قرار يتخذه كل مسؤول وهي تشكل العامل الحاسم في نجاح أو عدم نجاح عملية اتخاذ القرار في موقف الأزمة، وأن كفاءة مواجهة الأزمات وفعاليتها يعتمد على توافر المعلومات في الوقت المناسب، ودقة المعلومات وشموليتها وملاءمتها، وعدم تحيزها، وحسن استغلالها. ويشير الباحثان إلى أن نجاح الإستراتيجية التي يتم وضعها لمواجهة الأزمة يعتمد في المقام الأول على مدى نجاح عملية تجميع المعلومات اللازمة. وقد أوصى الباحثان بأن تولي المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية عناية خاصة بالمعلومات من خلال إنشاء مراكز معلومات متخصصة غير تقليدية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة؛ لتكون هذه المراكز أدوات فعالة في مساندة القرارات التي تتخذها المؤسسة عند حدوث الأزمات .

اما العبسي (1995) فقد قام بدراسة هدفت التعرف إلى واقع التخطيط للكوارث في مدارس عمان الكبرى ودرجة الحاجة إليه، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الحكومية الأكاديمية في مديرتي عمان الكبرى الأولى والثانية، والبالغ عددها (393) مدرسة، إذ اختار الباحث منها عينة بالطريقة العشوائية الطبقية مكونة من (111) مدرسة. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات، إذ تكونت من (98) فقرة، موزعة على (8) مجالات رئيسية هي: البناء المدرسي، والغرف الدراسية، والاستعدادات، وموقع المدرسة، والإدارة والخدمات ، والأجهزة والأدوات، والكوادر المختصة والخطة المكتوبة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الواقع التخطيطي للكوارث في مدارس عمان الكبرى واقع ضعيف وغير مرضٍ في جميع المجالات، ما عدا مجال موقع

المدرسة، سواء من حيث قربه من الخدمات الضرورية، أو من حيث بعده عن مواطن الخطر. كذلك ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات (البناء المدرسي، وموقع المدرسة، والإدارة والخدمات، والأجهزة والأدوات) لصالح المدارس الثانوية على المدارس الأساسية، كما ظهرت فروق في مجال البناء المدرسي لصالح مدارس الذكور. أما مجالات (البناء المدرسي، والغرف الدراسية، والإدارة والخدمات) فقد ظهرت فيها فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المدارس المملوكة لوزارة التربية والتعليم على المدارس المستأجرة. وقد أوصى الباحث بإيلاء موضوع التخطيط للكوارث في المدارس قسطاً أكبر من الاهتمام، والعمل على إيجاد خطة للكوارث في كل مدرسة واضحة، وعملية، ومفهومة للجميع، وقابلة للتطبيق عند حدوث أي كارثة طبيعية .

وقام الطيب (1990) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى إدارة الكوارث، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد أوضح الباحث من خلال هذه الدراسة انه على الرغم من وجود تباين بين كل من مصطلح الأزمة والكارثة، إلا أن الأزمة قد تنتج عن الكارثة، وبالتالي فإن إدارة الكارثة هي إدارة للأزمة، كذلك أوضح الباحث الأهمية الكبرى لتوفر المعلومات في هذه الإدارة. و تطرق الباحث كذلك إلى أهمية اتخاذ الاحتياطات اللازمة قبل وقوع الكارثة، حتى يمكن القيام بإدارة الكارثة بالشكل الصحيح .

أما الدهان (1989) فقد قامت بدراسة هدفت التعرف إلى الإطار العام لإدارة الأزمات في المنظمة من حيث مفهومها، وأشكالها، ومراحلها، والعوامل المؤثرة في إدارتها، وعمليات إدارة الأزمات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن الأزمة هي واقع لا بد منه، أو هي حالة طبيعية تواجهها أي منظمة مهما كان نوعها أو حجمها وسط التغيرات البيئية المتعددة و السريعة، وقد تأتي الأزمة بإنذار أو بدون إنذار. وكذلك توصلت الدراسة إلى أن إدارة الأزمة هي ضرورة لجميع المنظمات وتحت جميع الظروف، وأن هنالك إمكانية لوضع خطة عامة لإدارة الأزمات وتطويرها واستخدامها بنجاح في معظم الأوقات. وتتطلب إدارة الأزمات بفعالية أن تتمكن الإدارة من إدراك الأزمة في وقت مبكر، وكذلك العمل على توفير فريق عمل في شكل لجنة مع شبكة كافية من الاتصالات؛ لتأمين معلومات دقيقة وموثوق بها عن سير الأزمة، أو عن ردود الفعل في البيئة الداخلية والخارجية. كذلك فقد أشارت الباحثة إلى أن الأزمة تتم في ثلاث مراحل، هي مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة، وأن هنالك أربعة عوامل رئيسية تؤثر في إدارة الأزمات، هي: حجم الأخطار، والزمن المتوفر للتصرف، ومدى السيطرة على البيئة، وعدد

الخيارات المتاحة ونوعها، وأن عمليات إدارة الأزمات تتكون من : التخطيط، والتنظيم، والتفويض، والمتابعة، والتفويض .

2.2 الدراسات الأجنبية

قام (Havilland , 2008) بدراسة هدفت التعرف إلى طرق الرد على الأزمات التي تحدث في المدارس، إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد أشار الباحث إلى عدد من الأزمات التي قد تحدث في المدارس مثل موت طلاب من المدرسة، وتأثيره على الجو التعليمي في المدرسة، ثم قدم الباحث عشرة مقترحات لمواجهة هذه الأزمات، أولها كان أهمية تكوين فريق للآزمات يشتمل على عدد من المدرسين والمرشدين النفسيين، وكذلك أهمية إعلام الهيئة التدريسية والإدارية وأولياء الأمور بأسرع وقت وإعطائهم معلومات صحيحة قبل انتشار الشائعات، كذلك على مدير المدرسة و الهيئة التدريسية القيام بواجب العزاء تجاه أهالي الطلاب المتوفين، مما يساعد على زيادة العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور، ثم العمل على عودة المدرسة إلى الوضع الطبيعي والمعتاد. ويشير الباحث إلى أهمية التعلم من الأزمات التي تمر بها المدارس لتحسين الأداء في أي أزمة مقبلة. وفي نهاية الدراسة يقترح الباحث أن يتم الحصول على تغذية راجعة عن كيفية أداء المدرسة خلال الأزمة من الأهالي والمعلمين والطلاب، مع تقديمهم لمقترحات مناسبة للتعامل مع الأزمات .

وفي دراسة قام بها (Dillon , 2007) هدفت التعرف إلى أهمية التخطيط لتكون المدارس آمنة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها أن إنشاء جو مدرسي ايجابي، وتعليم سلوكيات جيدة، وتشجيع الطلاب والطاقم ليكونوا عيوناً وآذاناً للمبنى المدرسي، يساعد المدارس في جعل نفسها أهدافاً غير مناسبة للأشخاص غير العاديين أو غير المستقرين. وكما ورد في الدراسة أن قسم التربية والخدمات السرية وجد بأن (80%) من الحوادث كان فيها شخص واحد على الأقل يعلم ماذا سيحدث. كذلك يشير الباحث بأن شؤون الموظفين، والمستشارين، وعلماء النفس، والمرشدين الاجتماعيين في المدرسة أو الجامعة لهم دور مهم في منع حدوث الأزمات، كما أشارت الدراسة إلى أهمية عمل (سيناريوهات) افتراضية للآزمات والكوارث وتدريب الطاقم عليها، وعمل شجرة للهواتف، بالإضافة

إلى تكوين فريق أزمات يستطيع الرد على الأخطار، ومزود بالخطوات الإرشادية، والإجراءات التي تساعده على تحقيق أهدافه .

وقامت كذلك (Kelsey , 2007) بدراسة هدفت التعرف إلى طرق تأثير أزمات الحرم الجامعي في قرارات الطلبة في اختيار الكلية، مع تقديم توصيات للكليات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، إذ تكون مجتمع الدراسة من ثلاث مؤسسات حدثت فيها أزمات في السابق، وهي جامعة (Interlaken) وجامعة (Luzern) وكلية (Bern). ولجمع المعلومات استخدمت الباحثة الإستبانة أداة لجمع المعلومات من الطلاب وأولياء الأمور، إذ اشتملت الإستبانة على (14) من العوامل التي تؤثر في اختيار الكلية، وكذلك استخدمت الباحثة المقابلة لجمع المعلومات من الإداريين في هذه المؤسسات، إذ تم مقابلة (21) منهم. وقد دلت النتائج أن العناصر الأكثر أهمية في اختيار الكلية تشمل الجانب الأكاديمي، ثم الجانب المالي (تكلفة الدراسة)، يليه الموقع ثم الأمان، وتلا ذلك مدى اهتمام الإعلام بالمؤسسة، ثم وقت حصول الأزمة خلال العام الدراسي وأخيراً طبيعة الأزمة. وتشير الدراسة أن توقيت حصول الأزمة كان مهماً خلال العام ، إذ إن الأزميتين اللتين حدثتا في الربيع، لم تؤثرا على التحاق الطلاب بالكلية، أما الأزمة التي حدثت في الخريف، أي في بداية الدراسة فقد أثرت في التحاق الطلاب. وقد أوصى الإداريون الذين تمت مقابلتهم، بأن يتم الاهتمام بالاتصالات خلال وبعد الأزمة، و يجب أن يكون الاتصال ما بين طاقم إدارة الأزمات وبين الذين يعملون مباشرة مع الطلاب والمجتمع المحلي بشكل أفضل، وأن يتم مشاركة الناس بالمعلومات وليس حفظها سراً، كذلك يجب أن تكون أرقام الخلويات لفريق إدارة الأزمات معروفة لدى الجميع. أما التوصية الثانية فكانت عمل خطة لإدارة الأزمات تركز على عضو من طاقم القسم المسئول عن قبول طلبات الالتحاق بالجامعة، ويجب أن تكون معدة مسبقاً وتدريب مجتمع الحرم الجامعي على اخذ الخطوات المناسبة قبل حدوث الأزمة وفي أثنائها وبعدها.

كذلك قام كل من (Zhen & Nickerson 2007) بدراسة هدفت إلى معرفة تأثيرات مشاركة الأطفال في التدريب على الأزمات على كل من معارفهم، ومهاراتهم، وحالة القلق، وإدراكهم حول سلامة المدرسة وأمنها، وقد استخدم الباحث المنهج التجريبي بتصميم مجموعة تجريبية و مجموعة ضابطة مع اختبار بعدي، إذ قام الباحثان بإعطاء تدريب لمواجهة الأمور الطارئة للمجموعة التجريبية، أما المجموعة الضابطة فقد تم إعطاؤها معلومات نظرية دون أي تدريب لمواجهة الأمور الطارئة. واستخدم الباحثان الاختبار البعدي أداة لجمع المعلومات، بالإضافة إلى الملاحظة لسلوكيات الطلاب،

كذلك استخدم الباحث مقياس (Static , 1973) لقياس حالة القلق والهلع عند الأطفال، و صمم الباحثان مقياس من (10) فقرات، لقياس إدراك الطلاب لسلامة المدرسة وأمنها ، و للتأكد من محتوى برنامج التدريب، فقد تم عرضه على ثلاثة من الخبراء الأعضاء في اللجان الوطنية التي تطور الاستراتيجيات لمنع حدوث الأزمات، وقد اقر الخبراء بان محتوى التدريب واقعي، ولم يعطوا أي توصيات حول تغيير محتوى التدريب. ولتحقيق الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من طلبة الصفوف، الرابع، والخامس، والسادس من المدرسة، إذ بلغ عدد أفراد العينة (74) فرداً، منهم (34) من الذكور، و(40) من الإناث. وقد دلت نتائج الدراسة على ان المجموعة التجريبية التي حضرت التدريب قد حصلت على تقديرات عالية حول المعرفة، واكتسبوا مهارة موقع السلامة خلال التدريب، كذلك أشارت النتائج انه لم يكن هنالك فروق في حالة القلق ، والإدراك لسلامة المدرسة وأمنها، ويوصي الباحثان بإجراء بحوث حول مدى امتلاك الأطفال لهذه المعرفة على المدى الطويل ، وكيفية إجراء هذه التدريبات في مختلف المدارس .

كذلك قام كل من (Adams & Kritsonis, 2006) بدراسة هدفت إلى تحليل خطط إدارة الأزمات في المدارس التي مرت بتجربة الأزمات في السابق، والعمل على تقييم هذه الخطط من حيث فاعليتها في إيجاد الاستقرار والهدوء لمؤسساتهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن حالات الأزمات تحدث في كثير من نظم المدارس وأن الكثير من هذه النظم غير مستعدة للتعامل مع الأزمات. وأشار كذلك بأن الدفاع الأفضل هو وجود خطة إستراتيجية لإدارة الأزمات في المدارس، وأن على المدارس أن تحلل قدراتها في الاستجابة والرد. وأشار الباحثان إلى أن الأزمات تدار بأربع مراحل، هي: التخفيف، والمنع، والاستعداد، والرد ، والتحسين. كذلك تطرق الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى أهمية التخطيط الجيد لمواجهة الأزمات إذ إن تخطيط إدارة الأزمة هو عملية مستمرة، لان الأزمات قد تقع في أي وقت، وبالتالي على المجتمع سواء المدارس أو الجامعات أن تستعد وتحضر للطوارئ قبل أن تحدث. كذلك توصلت الدراسة إلى أن المدارس يجب أن تدير جميع حالات الأزمات، كما أن على المديرين والمعلمين أن يحلوا مستواهم في الاستعداد للزمات، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن المدارس التي لها أداء متميز في إدارة الأزمات، سوف تواجه الأزمات بفاعلية أكثر عند حدوث الأزمة، وعن طريق فحص مستويات الاستعداد وقياسها، فان المدارس تستطيع أن تقيم مستواها في التخطيط، وتحسن مناطق الضعف فيها .

وقام (Dolan , 2006) بدراسة هدفت التعرف إلى استعدادات المدارس والجامعات لإدارة الأزمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد توصل الباحث إلى أن التغطية الإعلامية للأزمات من قبل وكالات الأنباء في الوقت الحاضر تحتاج من إدارة المؤسسة التي تقع فيها الأزمة أن تكون قادرة على مواجهة الإعلام والأزمات، وقادرة على الحفاظ على سمعة المؤسسة. كذلك يشير الباحث إلى أن الجامعات والمدارس عليها أن تتعلم من تجارب غيرها من المؤسسات الأخرى التي تحدث عندها أزمات، كذلك الاهتمام بالحصول على المعلومات اللازمة لمواجهة الأزمة. وقد تطرق الباحث – من خلال هذه الدراسة – إلى مسح أجراه عدد من الباحثين ممن يعملون في الجامعات والمدارس، كانت نتيجته أن معظم الكليات والجامعات غير معدة جيداً للأزمات، كما أشار الباحث إلى أهمية وجود فريق للأزمات، يتألف من إداريين، ومحامين، وأفراد مستعدين للعمل وقت الأزمات، وقد يتكون هذا الطاقم من (20-25) شخصاً، وكذلك من مجموعات اصغر من (4-5) أشخاص، و أن تكون واجبات كل فرد في الطاقم واضحة ومعدة مسبقاً، حتى يعرف كل فرد ما يجب عليه عمله وقت حدوث الأزمة.

وكذلك قام (Vogelaar , 2005) بدراسة هدفت إلى عمل نموذج تدريب للقادة التربويين الذين يستعملون النظرية الموقفية لإصلاح الصورة، كمرشد للاتصال في أثناء الأزمات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية في البلاد، إذ اختار الباحث عينة قصديه مكونة من عشر قيادات من النساء والرجال في مناطق مختلفة، بالإضافة إلى مديري المدارس في تلك المناطق ، إذ تم إعطاؤهم دورة تدريبية كانت عبارة عن ورشة عمل لمدة تسعين دقيقة، ثم تم الحصول على التغذية الراجعة من المشتركين. ولجمع المعلومات استخدم الباحث الاستبانة حسب مقياس " ليكرت الخماسي "، مكونة من عشر فقرات، بالإضافة إلى سؤال مفتوح حول اقتراحات الأعضاء لتحسين البرنامج التدريبي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها إعلان المشاركين بان التدريب قد زودهم بمعلومات مفيدة حول تخفيف حالات الأزمات و تصليح صورة المؤسسة وقت الأزمات، كذلك ساعدتهم التدريب أن يكونوا مستعدين أكثر لمواجهة الأزمة، وأن يبتكروا وسائل اتصال أثناء الأزمة، كما توصلت الدراسة إلى انه يمكن استخدام النظرية الموقفية في إصلاح الصورة في الجانب التربوي في أي وقت يواجه فيها القادة التربويين أزمات.

أما دراسة (Barclay, 2004) فقد تناولت موضوع إدارة الأزمة في المدارس الابتدائية في الولايات المتحدة الأمريكية، وبالأخص الأزمة التي تكون مأساوية ويقع فيها خسائر بشرية ومادية.

وهدفت الدراسة إلى تطوير وعي الطاقم للأحداث التي تسبب الأزمات، وكيف يمكن أن يستجيب الأطفال والبالغون جسدياً وعاطفياً لها، كما هدفت الدراسة إلى عمل خطة للطوارئ و تقييمها وتطبيقها، بحيث ستسمح للمدرسة بالرد على الأحداث الحرجة بفاعلية، والخروج منها بشكل ايجابي. واعتمدت الدراسة على تشكيل طاقم لإدارة الأزمات والطوارئ، إذ تم تحديد دور كل فرد فيه، واعتمدت على وضع (سيناريوهات) افتراضية للأزمة، ومن ثم يتم لعب الدور من كل فرد ومن قبل الفريق كاملاً. واشتملت الدراسة على ثلاث مراحل بأهداف مختلفة، فالمرحلة الأولى هدفت إلى رفع الوعي بالتخطيط للأزمات من خلال ورشة عمل استغرقت (75) دقيقة وطلب من المعلمين وضع (سيناريوهات) افتراضية يمكن أن تحدث في المدرسة وكيفية التعامل معها. أما المرحلة الثانية فكانت عبارة عن تشكيل فريق من معلمين ذوي شخصية قوية يستحضرونها أثناء حالة الأزمة، ويكونون هادئين تحت الضغط. أما المرحلة الثالثة، فقد كان هدفها التدريب على خطة طوارئ افتراضية باستخدام طوارئ مماثلة في المدرسة، ويتم لعب الدور بفاعلية باتخاذ القرارات باستخدام المعرفة التي قاموا بجمعها في المرحلتين السابقتين. وقد توصلت الدراسة إلى أن التخطيط ليس مضيعة للوقت، كما يقول البعض على أساس أن هذه الأحداث نادرة الحدوث. ويعتقد الباحث أن النتيجة من هذه الدراسة كانت خطة الطوارئ الملموسة، وفريق إدارة الأزمات. ويضيف الباحث أن الخطط يجب أن لا توضع وتتسى، بل هي بحاجة إلى تدريبات ومراجعة بشكل منتظم .

وقام (Dewitt , 1989) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى فعالية إدارة الأزمة في الحرم الجامعي في ولاية (بنسلفانيا)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج، كان أبرزها العمل على تطوير خطط لإدارة الأزمات في الحرم الجامعي بالتنسيق والتعاون مع المجتمع المحلي مما يساعد على إمداد العاملين من مشرفين وغيرهم بالإرشادات اللازمة لاتخاذ القرار في مختلف الأزمات ، مثل أزمة شرب الكحول، أو محاولات الانتحار، أو الاغتصاب، والتعاون مع المجتمع المحلي لإعطاء الطلاب الخدمات اللازمة لهم وقت الأزمات. وأشار الباحث إلى انه يجب على العاملين أن يتعاملوا فريقاً واحداً وقت الأزمات، فعلى رئيس الشؤون الطلابية ورئيس الكلية التعامل بروح الفريق، حتى يتم مواجهة الأزمة بالشكل الصحيح .

3.2 تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ :

1- تناولت بعض الدراسات موضوع إدارة الأزمات في مؤسسات مختلفة، مثل دراسة بن عبد الله (2003)، واليحيوي (2006)، والخشالي وقطب (2007)، والجندي (2003)، ومساعدته (2002)، والسيد (2002)، والزواهرة (2001)، والأعرجي (2006)، وجبر (1998) وشقرة (1995)، والدهان (1989)، و (Havilland, 2008)، و (Adams & Kritsonis, 2006) و (Dolan , 2006) و (Barclay, 2004)، و (Dewitt, 1989)، وقد تطرقت بعض هذه الدراسات إلى مراحل إدارة الأزمات، فبعض الدراسات قسمتها إلى خمس مراحل، هي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار والحد منها، ثم مرحلة استعادة النشاط والمرحلة الأخيرة هي مرحلة التعلم، مثل دراسة سبتي (2002)، ومساعدة (2002)، والأعرجي (2000)، و عبد الله (1995)، و (Kelsey , 2007) ، و (Adam & Kritsonis , 2006) أما دراسة السيد (2002)، فقد قسمت مراحل إدارة الأزمات إلى مرحلة ما قبل الأزمة، ثم مرحلة أثناء الأزمة، يليها المرحلة الثالثة وهي مرحلة ما بعد الأزمة. وعلى الرغم من اختلاف مسميات هذه المراحل وعددها إلا أنها ترمي إلى نفس المعنى، إذ إن مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والوقاية، تعتبر مرحلة ما قبل الأزمة، أما مرحلة احتواء الأضرار والحد منها فهي نفسها مرحلة أثناء الأزمة، كذلك مرحلة استعادة النشاط والتعلم تعتبر مرحلة ما بعد الأزمة.

2- نلاحظ كذلك، أن نتائج العديد من الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات في مؤسسات مختلفة توصلت إلى أهمية وجود فريق عمل لإدارة الأزمات أو وحدة إدارية لإدارة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات المعنية بالأزمة مثل دراسة اليحيوي (2006) وسبتي (2002)، والدهان (1989)، والزواهرة (2001)، وبن عبد الله (2002) و (Havilland , 2008) ، و (Dillon , 2007) ، و (Kelsey , 2007) و (Adams & Kritsonis , 2006) ، و (Barclay, 2004) ، و (Dolan, 2006)، و (Dewitt, 1989)

3- سعت نتائج بعض الدراسات إلى التأكيد على ضرورة الاهتمام بعملية التخطيط لإدارة الأزمات مثل دراسة (Barclay, 2004)، و (Adams & Kritsonis , 2006) و (Dillon, 2007) وكذلك أكدت نتائج بعض الدراسات على أهمية المعلومات في إدارة الأزمات، مثل دراسة الخشالي و قطب (2007)، ودراسة جبر (1998)، ودراسة عبد الهادي و بو عزه (1995).

4- كذلك نلاحظ، أن هنالك دراسات تناولت مفاهيم مشابهة لمفهوم الأزمة، مثل دراسة العبسي (1995)، والطيب (1990)، التي تناولت مفهوم الكارثة.

5- وتتفق هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة في تناولها لإدارة الأزمات في مجال الرياضة، مثل دراسة معوض (2007)، ودراسة جويده (2006)، ودراسة عبد الحكيم (2005)، ودراسة اكسيل (2003)، ودراسة مساعدة (2002) .

6- يلاحظ أن الاختلاف بين هذه الدراسات كان في أنواع الأزمات التي تمر بها المؤسسات، وكيفية إدارتها لتلك الأزمات، كذلك اختلفت في العينات وحجمها، وفي المنهج المستخدم في كل منها، واختلفت في البيئة التي أجريت فيها الدراسة، كما أن النتائج كذلك كانت مختلفة. وقد تميزت هذه الدراسة بأنها متخصصة في دراسة واقع إدارة الأزمات ومعوقاتها لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وحسب معرفة الباحثة فهي الدراسة الأولى في فلسطين التي تتناول هذا المجال.

7- مما سبق، يلاحظ بان الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في مجالات معينة، مثل المنهج المستخدم، إذ إن أغلب الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، واختلفت معها في العينة والأهداف، ومجالات الدراسة ومتغيراتها، إذ اشتملت الدراسة على أربعة مجالات هي الجاهزية للأزمة (ما قبل الأزمة)، وكيفية تعامل القسم/ الدائرة مع الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة، بالإضافة إلى مجال معوقات إدارة الأزمات. وتناولت الدراسة كذلك خمسة متغيرات بالنسبة إلى استبانته الطالب هي الجنس (ذكر، أنثى) والمؤسسة التعليمية (جامعة القدس، جامعة النجاح الوطنية، جامعة فلسطين التقنية/خضوري، وكلية فلسطين التقنية رام الله/ للبنات). ثم متغير مستوى البرنامج (بكالوريوس، دبلوم) ثم السنة الدراسية (أولى، ثانية) ومتغير نوع المؤسسة (حكومية، خاصة) ومتغير صفة المستجيب (طالب، مدرس). أما استبانته المدرس فقد اشتركت مع استبانته الطالب في متغيرات الجنس، ونوع المؤسسة، والمؤسسة التعليمية، وصفة المستجيب، بالإضافة إلى متغير الخبرة (أقل من خمس سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من عشرة سنوات)، ومتغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس فقط، ماجستير، دكتوراه).

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أداة الدراسة

1.4.3 صدق الأداة

2.4.3 ثبات الأداة

5.3 إجراءات الدراسة

6.3 متغيرات الدراسة

7.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. ويتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها وتصميم أدواتها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، كما يتناول وصفاً لتصميم الدراسة ومتغيراتها، وإجراءات تطبيقها، والطرق الإحصائية التي عولجت بها بيانات الدراسة.

1.3 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لأنه يتناسب وطبيعة الدراسة .

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة السنة الأولى والسنة النهائية لتخصص التربية الرياضية، والمسجلين رسمياً ضمن برنامجي الدبلوم والبيكالوريوس في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في الضفة الغربية، وهي: جامعة النجاح الوطنية، وجامعة القدس، وجامعة فلسطين التقنية / خضوري وكلية فلسطين التقنية للبنات / رام الله، والبالغ عددهم (639) طالبا وطالبة، بالإضافة إلى المدرسين في أقسام التربية الرياضية ودوائرها والبالغ عددهم (39) عضو هيئة تدريس كما أشارت لذلك عمادات القبول والتسجيل في المؤسسات المذكورة. والجدول (1.3) يوضح توزيع أفراد مجتمع

الدراسة من الطلبة تبعاً للمتغيرات التالية: نوع المؤسسة، ومستوى البرنامج والمستوى الدراسي، كما أن جدول (2.3) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة لأعضاء الهيئة التدريسية.

جدول:1.3 توزيع أفراد مجتمع الدراسة من طلبة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في الضفة الغربية حسب نوع المؤسسة و المستوى الدراسي.

المجموع	السنة النهائية		السنة الأولى	المؤسسة
	بكالوريوس	دبلوم		
180	80	-	100	جامعة النجاح الوطنية
180	79	-	101	جامعة القدس
221	28	81	112	جامعة فلسطين التقنية خضوري
58	-	24	34	كلية فلسطين التقنية رام الله للبنات
639	187	105	347	المجموع الكلي

جدول 2.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المدرسين المتفرغين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في الضفة الغربية حسب متغير المؤسسة.

العدد	المؤسسة
13	جامعة النجاح
9	جامعة القدس
12	جامعة فلسطين التقنية خضوري
5	كلية فلسطين التقنية رام الله للبنات
39	المجموع الكلي

3.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية بعد حصولها على قوائم بأعداد الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من أقسام التربية الرياضية ودوائرها في تلك المؤسسات، وبلغ حجم العينة (336) طالباً ومدرساً، ولكن تم استبعاد (7) استبانات؛ لعدم تعبئة البيانات الشخصية من قبل المستجيبين؛ لذلك تصبح عينة الدراسة المحللة إحصائياً (329) طالبا

ومدرسا، منهم (301) من الطلبة، و(28) من أعضاء الهيئة التدريسية، ويظهر الجدول (3.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول 3.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة .

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة (%)
الجنس	ذكر	199	60.5
	أنثى	130	39.5
	المجموع	329	
المؤسسة التعليمية	جامعة القدس	82	24.9
	جامعة النجاح	87	26.4
	جامعة خضوري	118	35.9
	كلية رام الله	42	12.8
	المجموع	329	
نوع المؤسسة	حكومية	160	48.6
	عامة	169	51.4
	المجموع	329	
مستوى البرامج (للطالب)	بكالوريوس	203	61.7
	دبلوم	98	29.8
	المجموع	301	
المستوى الدراسي (للطالب)	سنة أولى	162	49.2
	سنة نهائية	139	42.2
	المجموع	301	
المؤهل العلمي (للمدرس)	أقل من بكالوريوس	2	.6
	بكالوريوس	4	1.2
	ماجستير	11	3.3
	دكتوراه	11	3.3
	المجموع	28	
سنوات الخبرة (للمدرس)	أقل من 5 سنوات	4	1.2
	بين (5 - 10)	8	2.4
	أكثر من 10	16	4.9
	المجموع	28	
صفة المستجيب	مدرس	28	0.09
	طالب	301	0.91
	المجموع	329	

4.3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة استبانته قامت بإعدادها لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وذلك استناداً إلى الأدب التربوي والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة وخبرة الباحثة، وقد اعتمدت الباحثة بشكل أساسي على استبانته مساعدة (2002) واستبانته الزواهرة (2000)، إذ اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على جزأين كما يبين الملحق (1):

الجزء الأول: معلومات عامة عن المستجيب، وتمثل متغيرات الدراسة المستقلة.

الجزء الثاني: مجالات الاستبانة وفقراتها، إذ شملت (64) فقرة موزعة على (4) مجالات هي :

المجال الأول : الجاهزية للأزمة (ما قبل الأزمة) وعدد الفقرات (16) .

المجال الثاني: كيفية تعامل القسم (الدائرة) مع الأزمة وعدد الفقرات (15) .

المجال الثالث: مرحلة ما بعد الأزمة وعدد الفقرات (13) .

المجال الرابع: معوقات إدارة الأزمات وعدد الفقرات (20) .

وكانت الإجابة عن فقرات الاستبانة حسب مقياس " ليكرت الخماسي": أوافق بشدة، وأعطيت (5) درجات، وأوافق وأعطيت (4) درجات، ولا رأي وأعطيت (3) درجات، ولا أوافق وأعطيت (2) درجات، ولا أوافق بشدة وأعطيت (1) درجة واحدة. وقد صيغت جميع فقرات الاستبانة بطريقة إيجابية ما عدا فقرات المجال الرابع إذ تمت صياغته بطريقة سلبية لأنه يمثل معوقات .

1.4.3 صدق أداة الدراسة:

بعد أن قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة، تم عرضها على (15) محكماً من حملة الدكتوراه والماجستير في التربية والتربية الرياضية، ويعملون في مجال التدريس في الجامعات الفلسطينية، ولديهم خبرة في المجال الأكاديمي؛ لإبداء الرأي حول مدى مناسبة الفقرات لمجالات الدراسة، واختيار الفقرات المناسبة، وحذف الفقرات غير المناسبة، و أعاد (12) محكماً نموذج التحكيم كما هو موضح في ملحق (2)، وكانت آراء المحكمين تمثل صدق محتوى الأداة، وتم الأخذ بالتعديلات التي أشار إليها (75%) من المحكمين فأكثر، وبعد إجراء التعديلات تم بناء الاستبانة بصورتها النهائية كما هو مبين بالملحق رقم (3) وشملت :

الجزء الأول لاستبانته الطالب: يتعلق بالمعلومات الشخصية التي تتعلق بالمستجيب (الجنس، والمؤسسة التعليمية، ونوع المؤسسة، ومستوى البرنامج، والمستوى الدراسي) .

الجزء الأول لاستبانته المدرس: يتعلق بالمعلومات الشخصية التي تتعلق بالمستجيب (الجنس، والمؤسسة التعليمية، ونوع المؤسسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) .

الجزء الثاني: تكون من فقرات الاستبانة التي تضمنت مجالات واقع إدارة الأزمات ومعوقاتها لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين والطلبة، والبالغ عددها (60) فقرة ضمن المجالات التالية:

- المجال الأول : الجاهزية للأزمة (ما قبل الأزمة) وعدد الفقرات (16) فقرة .
- المجال الثاني: كيفية تعامل القسم (الدائرة) مع الأزمة وعدد الفقرات (13) .
- المجال الثالث: مرحلة ما بعد الأزمة وعدد الفقرات (12) فقرة .
- المجال الرابع: معوقات إدارة الأزمات وعدد الفقرات (19) فقرة .

كما تم تطبيق الأداة تطبيقاً استطلاعياً، بهدف استخراج الخصائص السيكومترية للفقرات، وبلغت العينة الاستطلاعية التي تم التطبيق عليها (25) فرداً من خارج عينة الدراسة، وقد أجريت التحليلات على بيانات العينة الاستطلاعية لاستخراج معاملات ارتباط الفقرات بالمجالات الرئيسية التي تنتمي إليها، وارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للأداة، باستخدام معامل الارتباط (بيرسون)؛ بهدف معرفة العبارات التي تتمتع بدرجة الارتباط الأعلى، للإبقاء عليها في المقياس، وحذف العبارات الأقل ارتباطاً. والجدول (4.3, 5.3, 6.3, 7.3) تبين معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه ومعامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للأداة، وذلك للفقرات التي تم الإبقاء عليها في المقياس بصورته النهائية.

جدول 4.3: معاملات ارتباط فقرات مجال الجاهزية للأزمة بالمجال الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للأداء.

الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي اليه	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية
1	**0.605	**0.485
2	**0.704	**0.591
3	**0.678	**0.554
4	**0.616	**0.503
5	**0.461	**0.423
6	**0.636	**0.526
7	**0.693	**0.585
8	**0.635	**0.510
9	**0.610	**0.543
10	**0.554	**0.495
11	**0.579	**0.520
12	**0.670	**0.566
13	**0.762	**0.621
14	**0.743	**0.624
15	**0.740	**0.651
16	**0.725	**0.615
الدرجة الكلية للمجال		**0.847

**دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

جدول 5.3: معاملات ارتباط فقرات مجال كيفية تعامل القسم/ الدائرة بالمجال الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للأداء.

الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية
17	**0.701	**0.622
18	**0.695	**0.531
19	**0.714	**0.554
20	**0.729	**0.615
21	**0.744	**0.610
22	**0.752	**0.549
23	**0.790	**0.589
24	**0.750	**0.638
25	**0.655	**0.580
26	**0.712	**0.635
27	**0.750	**0.634
28	**0.717	**0.620
29	**0.720	**0.629
الدرجة الكلية للمجال		**0.828

**دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

جدول 6.3: معاملات ارتباط فقرات مجال مرحلة ما بعد الأزمة بالمجال الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للأداء.

الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية
30	**0.631	**0.522
31	**0.667	**0.584
32	**0.568	**0.467
33	**0.636	**0.555
34	**0.751	**0.578
35	**0.677	**0.545
36	**0.745	**0.577
37	**0.708	**0.621
38	**0.760	**0.620
39	**0.774	**0.602
40	**0.736	**0.575
41	**0.594	**0.498
الدرجة الكلية للمجال		**0.817

جدول 7.3: معاملات ارتباط فقرات مجال معوقات إدارة الأزمات بالمجال الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للأداء.

الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية
42	**0.639	**0.351
43	**0.729	**0.296
44	**0.602	**0.306
45	**0.671	**0.346
46	**0.675	**0.250
47	**0.729	**0.315
48	**0.686	**0.381
49	**0.595	**0.334
50	**0.628	**0.356
51	**0.615	**0.300
52	**0.623	**0.263
53	**0.750	**0.245
54	**0.730	**0.264
55	**0.623	**0.352
56	**0.570	**0.315
57	**0.686	**0.344
58	**0.711	**0.268
59	**0.737	**0.265
60	**0.683	**0.243
الدرجة الكلية للمجال		**0.455

**دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

وتشير القيم الواردة في الجداول السابقة، أن جميع فقرات الاستبانة مرتبطة مع مجالاتها ومع الدرجة الكلية بقيم دالة إحصائية مما يعطيها مستوى عالٍ من الصدق .

2.4.3 ثبات أداة الدراسة:

للتعرف إلى ثبات أداة الدراسة طبقت الاستبانة على (25) فرداً - خارج عينة الدراسة- لمرة واحدة وتم استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة " كرونباخ ألفا " حيث حدد ثبات الاستبانة ككل، وحدد ثبات كل مجال بشكل مستقل، وكانت النتائج وفقاً للجدول (8.3).

جدول 8.3: معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية.

عدد الفقرات	Cronbach's Alpha معامل ألفا	المجال
16	0.91	الجاهزية للأزمة (ما قبل الأزمة)
13	0.93	كيفية تعامل القسم (الإدارة) مع الأزمة
12	0.90	مرحلة ما بعد الأزمة
41	0.95	الدرجة الكلية
19	0.93	معوقات إدارة الأزمات

كان معامل الثبات على مجال الجاهزية للأزمة (ما قبل الأزمة) (0.91)، وكان معامل الثبات على مجال كيفية تعامل القسم (الإدارة) مع الأزمة (0.93)، ووصل معامل الثبات على مجال مرحلة ما بعد الأزمة (0.90)، في حين وصل معامل الثبات على مجال معوقات إدارة الأزمات (0.93)، أما بالنسبة لمعامل الثبات على الدرجة الكلية فقد وصل إلى (0.95).

يتبين مما سبق أن معامل الثبات على الدرجة الكلية وعلى كل مجال أداة الدراسة هو معامل ثبات مرتفع تطمئن إليه الباحثة، يجعل من الاستبانة صالحة للتطبيق.

5.3 إجراءات تطبيق الدراسة:

- التوجه إلى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في جامعة النجاح، وجامعة القدس، وجامعة فلسطين التقنية / خضوري، وكلية فلسطين التقنية رام الله / للبنات، لحصر عدد أفراد مجتمع الدراسة (من الطلبة والمدرسين) .
- إعداد أداة الدراسة و عرضها على المحكمين للتحقق من صدقها .
- التحقق من ثبات الأداة بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية، واستخراج صدقها وثباتها .
- اختيار عينة الدراسة.
- توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة في نهاية الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2007-2008 ، حيث تم توزيع (336) استبانته، و قد تمت إعادة جميع الاستبيانات الموزعة، ولكن تم استبعاد (7) استبيانات لعدم تعبئة البيانات الشخصية من قبل المستجيبين وبذلك تصبح عينة الدراسة المحللة إحصائياً (329) استبانته .
- تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام (SPSS) .

6.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة و شملت :

- 1- متغير الجنس .
- 2- متغير المؤسسة التعليمية: وله أربعة مستويات (جامعة النجاح الوطنية، وجامعة القدس ، وجامعة فلسطين التقنية / خضوري، وكلية فلسطين التقنية رام الله / للبنات) .
- 3- متغير نوع المؤسسة: و له مستويان (حكومية، و عامة) .
- 4- متغير مستوى البرنامج للطلاب: وله مستويان (دبلوم، و بكالوريوس) .
- 5- متغير المستوى الدراسي للطلاب: وله مستويان (السنة الأولى، والسنة النهائية) .
- 6- متغير المؤهل العلمي للمدرس: وله أربعة مستويات (اقل من بكالوريوس، و بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه) .
- 7- متغير سنوات الخبرة للمدرس: وله ثلاثة مستويات (اقل من 5 سنوات، بين 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات) .
- 8- متغير صفة المستجيب: وله مستويان (طالب، ومدرس) .

المتغير التابع: تقديرات المدرسين والطلبة لواقع إدارة الأزمات ومعوقاتها لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

7.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة ، قامت الباحثة بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، و قد تم إدخالها من خلال إعطائها أرقاماً معينة، أي تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية بناء على تدرج الاستبانة الخماسي .

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis Of Variance) واختبار (Least Significant Difference) (L.S.D) للمقارنة البعدية، ومعادلة الثبات كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson) وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

و للحكم على درجة واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين والطلبة، من خلال قيم المتوسطات الحسابية، فقد اعتمدت الباحثة المقياس الوزني التالي :

- **درجة مرتفعة:** إذا كان المتوسط الحسابي للمجال أعلى من $+3$ انحراف معياري واحد أي أن الدرجة الكلية أعلى من 3.70 .
- **درجة متوسطة:** إذا كان المتوسط الحسابي للمجال محصوراً بين $3 \pm$ انحراف معياري واحد أي (2.30 – 3.70) .
- **درجة منخفضة:** إذا كان المتوسط الحسابي أقل من -3 انحراف معياري واحد أي أقل من (2.30).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يشمل هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، من خلال الإجابة عن أسئلتها وفحص فرضياتها.

1.4. نتائج سؤال الدراسة الأول

ما واقع إدارة الأزمات ومعوقاتها لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين والطلبة ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المدرسين والطلبة لواقع إدارة الأزمات ومعوقاتها لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي، وجدول رقم (1.4) يوضح ذلك.

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات ومعوقاتها لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من خلال مجالات أداة الدراسة.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	المجال
متوسطة	0.75	3.38	الجاهزية للأزمة (ما قبل الأزمة)
متوسطة	0.82	3.47	كيفية التعامل مع الأزمة
متوسطة	0.73	3.48	مرحلة ما بعد الأزمة
متوسطة	0.70	3.44	الدرجة الكلية
متوسطة	0.77	3.48	معوقات إدارة الأزمات

* أقصى درجة (5) درجات

يتضح من جدول (1.4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات ومعوقاتها لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي قد جاءت بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية،

وبمتوسط حسابي قدره (3.44) وانحراف معياري قدره (0.70)، وكذلك مجالات الدراسة المختلفة فقد جاءت بدرجة متوسطة، وفق المقياس الذي اعتمدته الدراسة.

وكان أعلى المتوسطات الحسابية لمجالي مرحلة ما بعد الأزمة، ومعوقات إدارة الأزمات، فقد كان بمتوسط حسابي قدره (3.48)، لكل منهما، وانحراف معياري (0.73)، و (0.77) على التوالي، وقل متوسط حسابي لمجال الجاهزية للأزمة (ما قبل الأزمة) وكان (3.38)، وانحراف معياري (0.75). كما تبين الجداول (2.4) و (3.4) و (4.4) و (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات ومعوقاتها لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي، من خلال فقرات مجالات الدراسة الأربعة مرتبة حسب الأهمية.

1 . الجاهزية للأزمة (ما قبل الأزمة):

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الجاهزية للأزمة (ما قبل الأزمة) لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي.

الترتيب	الفقرة	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	تبدي إدارة القسم إهتماماً بالمشكلات التي يتعرض لها القسم	5	3.97	1.03	مرتفعة
2.	يشكل رئيس القسم/ الدائرة فريقاً للتعامل مع الأزمات المحتملة	1	3.80	1.1	مرتفعة
3.	يتم وضع نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار لتوفير عنصر الأمان	10	3.67	1.22	متوسطة
4.	يوضح رئيس القسم الهدف من وجود فريق الأزمات في القسم	2	3.60	1.04	متوسطة
5.	تصدر إدارة القسم تعليمات واضحة تحدد الجهة المخولة بإدارة الأزمة	7	3.59	1.04	متوسطة
6.	يضع القسم/ الدائرة خطة لإدارة الأزمات	3	3.57	1.04	متوسطة
7.	توظف إدارة القسم وسائل الإنذار المبكر والإشارات التحذيرية كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها	4	3.49	1.20	متوسطة
8.	توضح إدارة القسم السيناريوهات البديلة للحد من الأضرار الناتجة عن الأزمة	6	3.47	1.03	متوسطة
9.	يتم مراجعة خطط إدارة الأزمات باستمرار	8	3.46	1.09	متوسطة
10.	تقوم إدارة القسم بصيانة دورية للأجهزة الرياضية في القسم	11	3.44	1.33	متوسطة
11.	يتم تحديد مؤشرات الإنذار المبكر لحدوث أزمة من قبل فريق الأزمات	9	3.25	1.12	متوسطة
12.	هنالك اهتمام من قبل القسم لاكتشاف مؤشرات حدوث أزمة	15	3.09	1.24	متوسطة
13.	يوجد برامج للإرشاد والتنقيف للأزمات المحتملة في القسم	16	3.09	1.26	متوسطة
14.	يتم إشراك الطلبة في فريق الأزمات	12	2.96	1.23	متوسطة
15.	تعقد ورشات عمل بين الطلبة والقسم للتخطيط لمواجهة الأزمات	13	2.85	1.27	متوسطة
16.	يعقد القسم دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات	14	2.83	1.27	متوسطة
	الدرجة الكلية	--	3.38	0.75	متوسطة

ومن خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الجاهزية للآزمة (ما قبل الآزمة) الواردة في الجدول (2.4) يتضح ما يلي:

1- تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الجاهزية للآزمة (ما قبل الآزمة) ما بين (2.83-3.97).

2- كان هناك فقرتان فقط ضمن الدرجة المرتفعة من ضمن ست عشرة فقرة، أما الفقرات الباقية فكانت ضمن الدرجة المتوسطة، ولم تحصل أي من فقرات مجال الجاهزية للآزمة (ما قبل الآزمة) على درجة منخفضة .

3- جاء المتوسط الحسابي للفقرة (5) " تبدي إدارة القسم اهتماماً بالمشكلات التي يتعرض لها القسم"، بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مقداره (3.97) وبانحراف معياري (1.03)، وتلتها الفقرة (1) " يشكل رئيس القسم/ الدائرة فريقاً للتعامل مع الآزمات المحتملة" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي مقداره (3.80) وبانحراف معياري (1.1).

أما الفقرة (16) " يعقد القسم دورات تدريبية في مجال إدارة الآزمات"، فقد احتلت المرتبة السادسة عشرة (الأخيرة) في مجال الجاهزية للآزمة، بأقل متوسط حسابي وقدره (2.83) وبانحراف معياري (1.27)، كما أن متوسطها هو الأقل من بين فقرات أداة الدراسة بمجالاتها الأربعة .

2. كيفية تعامل القسم (الدائرة) مع الأزمة :

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال كيفية تعامل القسم (الدائرة) مع الأزمة، لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

الترتيب	الفقرة	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	تراعي إدارة القسم ظروف الأفراد واحتياجاتهم عند مواجهة الأزمة	19	3.59	1.17	متوسطة
2.	يتم ضبط الممارسات الخاطئة من قبل العاملين والطلبة بسرعة وكفاءة	18	3.57	1.16	متوسطة
3.	تقدم إدارة القسم المقترحات اللازمة للحد من انتشار الأزمة	20	3.57	1.11	متوسطة
4.	يتم إتباع أسلوب التفاهم والإقناع في حل الأزمة	23	3.56	1.16	متوسطة
5.	تحرص إدارة القسم على تقديم الحقائق اللازمة حول الأزمة	28	3.53	1.08	متوسطة
6.	يتم صياغة أهداف محددة لمواجهة الأزمة	29	3.53	1.08	متوسطة
7.	تحرص إدارة القسم على التعامل مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع	24	3.53	1.10	متوسطة
8.	يتم إصدار القرارات المتعلقة بالأزمة في الوقت المناسب	22	3.47	1.08	متوسطة
9.	يتم توزيع المسؤوليات على الأفراد للتعامل مع الأزمة	27	3.39	1.10	متوسطة
10.	يتم تقديم المشورة والمساعدة من قبل فريق الأزمات للسيطرة على الأزمة	21	3.39	1.18	متوسطة
11.	يتم توفير نظام اتصال مفتوح بين إدارة القسم و الطلبة و فريق الأزمات أثناء الأزمة	25	3.37	1.17	متوسطة
12.	يتم التحكم بالعوامل المسببة للأزمة بفترة زمنية قصيرة	26	3.29	1.16	متوسطة
13.	يتم الاستعانة بالتقنيات الحديثة عند التعامل مع الأزمة	17	3.29	1.17	متوسطة
	الدرجة الكلية	--	3.47	0.82	متوسطة

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال كيفية تعامل القسم (الدائرة) مع الأزمة، والواردة في الجدول(4.3) نلاحظ أن:

1- تقديرات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للمجال كانت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال (3.47) والانحراف المعياري (0.82)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال بين (3.29-3.59)، إذ جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة.

- 2- الفقرة (19) " تراعي إدارة القسم ظروف الأفراد واحتياجاتهم عند مواجهة الأزمة"، حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.59) وبانحراف معياري (1.17).
- 3- المتوسط الحسابي للفقرة (17) " يتم الاستعانة بالتقنيات الحديثة عند التعامل مع الأزمة" هو الأقل بين المتوسطات الحسابية لهذا المجال، ومقداره (3.29)، وبانحراف معياري قدره (1.17).

3. مرحلة ما بعد الأزمة:

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة ل فقرات مجال مرحلة ما بعد الأزمة، لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

الرقم	الفقرة	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	تحرص إدارة القسم على تخفيف آثار الأزمة	31	3.77	1.16	مرتفعة
2.	يعمل القسم على استخلاص العبر من الأزمة بعد انتهائها	32	3.71	1.17	متوسطة
3.	تعمم الدروس المستفادة من الأزمات على العاملين والطلبة	33	3.61	1.11	متوسطة
4.	تتم إعادة الأمور إلى وضع ما قبل الأزمة بسرعة	30	3.53	1.17	متوسطة
5.	يعمل القسم على تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات	39	3.51	1.16	متوسطة
6.	يحتفظ القسم بسجل للأزمات التي مر بها	35	3.44	1.08	متوسطة
7.	اتخاذ الخطط اللازمة لانجاز المهام في القسم بعد انتهاء الأزمة	38	3.44	1.17	متوسطة
8.	تقوم إدارة القسم بتحليل الأزمة بعد انتهائها	36	3.41	1.16	متوسطة
9.	يتم مراجعة خطط إدارة الأزمات على ضوء ما يحدث	37	3.37	1.10	متوسطة
10.	يتم تقويم إدارة الأزمات التي يمر بها القسم	40	3.36	1.10	متوسطة
11.	يقوم القسم بالاستعانة بخبرات أناس آخرين في مجال معالجة الأزمات المشابهة	41	3.32	1.08	متوسطة
12.	يجري القسم مراجعة مستمرة لإدارة الأزمة	34	3.26	1.18	متوسطة
	الدرجة الكلية	--	3.48	0.73	متوسطة

من ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال مرحلة ما بعد الأزمة، والواردة في الجدول رقم (4.4) نلاحظ ما يلي:

- 1- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة عن الدرجة الكلية لهذا المجال بدرجة متوسطة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال مرحلة ما بعد الأزمة ما بين (3.77 - 3.26)، وفقرة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة، أما باقي الفقرات فقد جاءت بدرجة متوسطة، ولم تحصل أي من فقرات هذا المجال على درجة منخفضة.

2- الفقرة (31) " تحرص إدارة القسم على تخفيف آثار الأزمة"، حصلت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.77)، وانحراف معياري (1.16).

3- المتوسط الحسابي للفقرة (34) " يجري القسم مراجعة مستمرة لإدارة الأزمة"، هو الأقل بين المتوسطات الحسابية ل فقرات هذا المجال، وقدره (3.26)، وانحراف معياري (1.18).

مجال معوقات إدارة الأزمات:

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال معوقات إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية .

الرقم	الفقرة	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	ضعف الميزانية المحددة لفريق الأزمات	44	3.75	1.14	متوسطة
2.	ضعف وسائل الاتصال داخل المؤسسة التعليمية أثناء وقوع الأزمة	55	3.71	1.18	متوسطة
3.	ضعف سياسات التدريب حول إدارة الأزمة	56	3.65	1.08	متوسطة
4.	غياب القيادة الحكيمة التي تدفع المجموعة نحو تحقيق الهدف	42	3.62	1.20	متوسطة
5.	عدم وضوح أدوار أفراد مجموعة التعامل مع الأزمة	43	3.57	1.07	متوسطة
6.	قلة دافعية الأفراد للتعامل مع الأزمات	46	3.55	1.11	متوسطة
7.	غموض الإجراءات التنظيمية المطلوبة حال حدوث الأزمة	52	3.54	1.05	متوسطة
8.	عدم اعتماد خطة واضحة حال وقوع الأزمة	53	3.52	1.13	متوسطة
9.	يتم اتخاذ القرار بصورة فردية عند وقوع الأزمة	54	3.47	1.23	متوسطة
10.	صعوبة التحقق من صحة المعلومات عند حدوث الأزمة	50	3.44	1.06	متوسطة
11.	ضعف الكفاءة لدى فريق إدارة الأزمات	58	3.42	1.17	متوسطة
12.	ضعف الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات ذات العلاقة في مواجهة الأزمة	51	3.41	1.13	متوسطة
13.	قلة اهتمام إدارة القسم بثقافة إدارة الأزمات	59	3.38	1.24	متوسطة
14.	رفض استخدام مبدأ تفويض السلطات عند حدوث الأزمة	49	3.37	1.07	متوسطة
15.	عدم اقتناع إدارة القسم بأهمية وجود فريق للأزمات	45	3.37	1.10	متوسطة
16.	التهرب من المسؤوليات أثناء وقوع الأزمة	47	3.37	1.26	متوسطة
17.	التكليف بأعمال تفوق قدرات الأفراد عند حدوث الأزمة	48	3.36	1.17	متوسطة
18.	قلة اهتمام إدارة القسم بالأزمات وإدارتها	60	3.35	1.26	متوسطة
19.	عدم اعتراف الأفراد بوجود أزمات	57	3.32	1.15	متوسطة
	الدرجة الكلية	--	3.48	0.77	متوسطة

من خلال قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال معوقات إدارة الأزمات الواردة في الجدول (5.4) يلاحظ أن:

1- الدرجة الكلية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لهذا المجال كانت بدرجة متوسطة، وكذلك لجميع فقراته.

2- المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال تراوحت ما بين (3.32- 3.75).

3- الفقرة (44) "ضعف الميزانية المحددة لفريق الأزمات"، حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.75)، وانحراف معياري (1.14).

4- المتوسط الحسابي للفقرة (57) "عدم اعتراف الأفراد بوجود أزمات" هو الأقل بين المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال، ومقداره (3.32) وانحراف معياري (1.15).

5- أبرز المعوقات التي حازت على أعلى متوسطات حسابية حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً هي :

- ضعف الميزانية المحددة لفريق الأزمات .
- ضعف وسائل الاتصال داخل المؤسسة التعليمية أثناء وقوع الأزمة.
- ضعف سياسات التدريب حول إدارة الأزمة.
- غياب القيادة الحكيمة التي تدفع المجموعة نحو تحقيق الهدف.
- عدم وضوح أدوار أفراد مجموعة التعامل مع الأزمة

2.4 نتائج سؤال الدراسة الثاني

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية باختلاف متغيرات الدراسة: صفة المستجيب (مدرس، طالب)، والمؤسسة التعليمية، ونوع المؤسسة (حكومة، عامة)، والجنس، والمؤهل العلمي للمدرس، وخبرة المدرس، ومستوى البرنامج (بكالوريوس، دبلوم)، والمستوى الدراسي للطلاب (السنة الأولى ، السنة النهائية)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المدرسين والطلبة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية حسب متغيرات الدراسة الوارد ذكرها في السؤال الثاني، وللتعرف فيما إذا كانت الفروق بين هذه المتوسطات دالة إحصائياً فقد قامت الباحثة بفحصها من خلال فرضيات الدراسة التالية:

1.2.4. الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير صفة المستجيب.

لفحص الفرضية الصفرية الأولى، والتعرف فيما إذا كانت الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المدرسين والطلبة لواقع إدارة الأزمات حسب متغير صفة المستجيب (مدرس، طالب) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، تم استخدام اختبار "ت" (t- test)، كما هو مبين في الجدول (6.4).

جدول(6.4): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات حسب متغير صفة المستجيب.

المجال	صفة المستجيب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	مستوى الدلالة *
الجاهزية للازمة	طالب	301	3.43	0.74	-3.520	*0.00
	مدرس	28	2.91	0.73		
كيفية التعامل مع الأزمة	طالب	301	3.48	0.81	-1.142	0.254
	مدرس	28	3.30	0.92		
مرحلة ما بعد الأزمة	طالب	301	3.51	0.71	-2.436	*0.015
	مدرس	28	3.16	0.87		
الدرجة الكلية	طالب	301	3.47	0.70	2.592	*0.01
	مدرس	28	3.10	0.80		

*داله إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ت الجدولية (1.96).

يتضح من قيم الدلالة الإحصائية الواردة في الجدول رقم (6.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المدرسين والطلبة لواقع إدارة الأزمات على الدرجة الكلية حسب متغير صفة المستجيب، لصالح الطالب، ومجالى الدراسة: الجاهزية للأزمة وما بعد الأزمة. وبهذا ترفض الفرضية الصفرية الأولى.

2.2.4. الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية.

لفحص الفرضية الصفرية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية حسب متغير المؤسسة التعليمية. ويبين الجدول (7.4) هذه القيم.

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات حسب متغير المؤسسة التعليمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤسسات التعليمية	المجال
0.71	3.29	82	جامعة القدس	الجاهزية للازمة
0.82	3.52	87	جامعة النجاح	
0.70	3.44	118	جامعة خضوري	
0.79	3.12	42	كلية رام الله	
0.78	3.31	82	جامعة القدس	كيفية التعامل مع الأزمة
0.91	3.51	87	جامعة النجاح	
0.77	3.61	118	جامعة خضوري	
0.77	3.29	42	كلية رام الله	
0.68	3.37	82	جامعة القدس	مرحلة ما بعد الأزمة
0.79	3.56	87	جامعة النجاح	
0.73	3.56	118	جامعة خضوري	
0.68	3.31	42	كلية رام الله	
0.70	3.23	82	جامعة القدس	الدرجة الكلية
0.80	3.53	87	جامعة النجاح	
0.71	3.54	118	جامعة خضوري	
0.69	3.24	42	كلية رام الله	

تشير قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (7.4) أن هناك فروقاً بين هذه المتوسطات، إذ كانت أقل المتوسطات لتقديرات أفراد العينة من جامعة القدس على الدرجة الكلية، وأعلىها لجامعة خضوري، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، الجدول (8.4).

جدول 8.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات حسب متغير المؤسسة التعليمية.

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط مربعات الانحرافات	قيمة ف	مستوى الدلالة *
الجاهزية للازمة	بين المجموعات	5.868	3	1.956	3.511	0.016*
	داخل المجموعات	181.072	325	.557		
	المجموع	186.940	328			
كيفية التعامل مع الأزمة	بين المجموعات	6.102	3	2.034	3.067	0.028*
	داخل المجموعات	215.525	325	.663		
	المجموع	221.627	328			
مرحلة ما بعد الأزمة	بين المجموعات	3.587	3	1.196	2.242	0.083
	داخل المجموعات	173.320	325	.533		
	المجموع	176.907	328			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.820	3	1.607	3.207	0.023*
	داخل المجموعات	162.792	325	0.501		
	المجموع	167.612	328			

* داله إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من (جدول 8.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الدرجة الكلية لواقع إدارة الأزمات، والمجالين: الجاهزية للازمة، وكيفية التعامل مع الأزمة. وبهذا ترفض الفرضية الصفرية الثانية؟ ولتحديد مصدر هذه الفروق استخدم الاختبار (LSD) Least Significant Differences للمقارنات البعدية، وبين الجدول (9.4) نتائج الاختبار للدرجة الكلية.

جدول 9.4: نتائج الاختبار البعدي LSD لدلالة الفروق في واقع إدارة الأزمات (الدرجة الكلية) حسب متغير المؤسسة التعليمية للدرجة الكلية.

المجال	المؤسسة التعليمية	جامعة القدس	جامعة النجاح		جامعة خضوري		كلية رام الله	
			مستوى الدلالة	فروق المتوسطات	مستوى الدلالة	فروق المتوسطات	مستوى الدلالة	فروق المتوسطات
الدرجة الكلية	جامعة القدس	×	*0.043	-0.30	*0.034	-0.31	0.557	-0.01
	جامعة النجاح		×	×	0.963	-0.01	*0.025	0.29
	جامعة خضوري				×	×	*0.021	0.30
	كلية رام الله						×	×

يتضح من قيم مستوى الدلالة، والفروق بين المتوسطات الواردة في الجدول (9.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جامعة القدس من جهة وجامعتي خضوري والنجاح من جهة أخرى لصالح جامعتي النجاح وخضوري، وبين جامعة النجاح وكلية فلسطين التقنية رام الله للبنات لصالح جامعة النجاح، وبين كلية فلسطين التقنية رام الله للبنات وجامعة خضوري، لصالح جامعة خضوري. أي أن الفروق تنحصر بين جامعة القدس وكلية رام الله من جهة، وجامعتي النجاح وخضوري من جهة أخرى، لصالح جامعتي النجاح وخضوري.

3.2.4. الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير نوع المؤسسة (حكومية، وعامة).

لفحص الفرضية الصفرية الثالثة، والتعرف فيما إذا كانت الفروق، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المدرسين والطلبة لواقع إدارة الأزمات حسب متغير نوع المؤسسة، دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، تم استخدام اختبار "ت"، كما هو مبين في الجدول (4.10).

جدول 10.4: نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات حسب متغير نوع المؤسسة.

المجال	نوع المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	مستوى الدلالة *
الجاهزية لازمة	حكومية	160	3.36	0.74	-0.652	0.515
	عامة	169	3.41	0.77		
كيفية تعامل القسم مع الأزمة	حكومية	160	3.53	0.78	1.244	0.214
	عامة	169	3.41	0.85		
مرحلة ما بعد الأزمة	حكومية	160	3.49	0.73	.311	0.756
	عامة	169	3.47	0.74		
الدرجة الكلية	حكومية	160	3.44	0.69	0.278	0.278
	عامة	169	3.42	0.74		

* داله إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، (ت) الجدولية (1.96).

يتبين من قيم مستوى الدلالة الواردة في الجدول رقم (10.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير نوع المؤسسة، إذ إن مستوى الدلالة كان أكبر من المستوى المحدد (0.05). وبهذا تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

4.2.4. الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الصفرية الرابعة، والتعرف فيما إذا كانت الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المدرسين والطلبة لواقع إدارة الأزمات حسب متغير الجنس دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، تم استخدام اختبار "ت" (t-test)، كما هو مبين في الجدول (4. 11).

جدول 11.4: نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	مستوى الدلالة *
الجاهزية للازمة	ذكر	199	3.40	0.78	0.379	0.705
	أنثى	130	3.36	0.72		
كيفية التعامل مع الأزمة	ذكر	199	3.51	0.84	1.158	0.248
	أنثى	130	3.40	0.80		
مرحلة ما بعد الأزمة	ذكر	199	3.50	0.74	0.701	0.484
	أنثى	130	3.44	0.72		
الدرجة الكلية	ذكر	199	3.46	0.72	0.789	0.431
	أنثى	130	3.40	0.70		

*داله إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، ت الجدولية (1.96)

ويتضح من القيم الواردة في الجدول (11.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α) (≤ 0.05) في واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، إذ إن مستوى الدلالة كان أكبر من المستوى المحدد (0.05). وبهذا تقبل الفرضية الصفرية الرابعة.

5.2.4. الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدرس.

لفحص الفرضية الصفرية الخامسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المدرسين لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي للمدرس. ويبين الجدول (12.4) هذه القيم.

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المدرسين لواقع إدارة الأزمات حسب متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	المجالات
1.10	2.22	أقل من بكالوريوس	الجاهزية للازمة
0.57	2.94	بكالوريوس	
0.66	2.96	ماجستير	
0.84	2.98	دكتوراه	
1.90	2.35	أقل من بكالوريوس	كيفية التعامل مع الأزمة
1.01	3.13	بكالوريوس	
0.88	3.42	ماجستير	
0.80	3.41	دكتوراه	
1.65	2.17	أقل من بكالوريوس	مرحلة ما بعد الأزمة
0.68	3.19	بكالوريوس	
0.82	3.18	ماجستير	
0.86	3.30	دكتوراه	
1.50	2.24	أقل من بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.69	3.07	بكالوريوس	
0.75	3.17	ماجستير	
0.80	3.21	دكتوراه	

تشير قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (12.4) أن هناك فروقاً بين هذه المتوسطات، إذ كانت أقل المتوسطات على الدرجة الكلية لتقديرات أفراد العينة لمن هي مؤهلاتهم أقل من بكالوريوس، وأعلىها لمؤهل الدكتوراه. وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، الجدول (13.4).

جدول 13.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لواقع إدارة الأزمات حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجاهزية للازمة	بين المجموعات	1.036	3	.345	0.612	0.614
	داخل المجموعات	13.545	24	.564		
	المجموع	14.581	27			
كيفية التعامل مع الأزمة	بين المجموعات	2.226	3	.742	0.858	0.476
	داخل المجموعات	20.760	24	.865		
	المجموع	22.986	27			
مرحلة ما بعد الأزمة	بين المجموعات	2.207	3	.736	0.963	0.426
	داخل المجموعات	18.326	24	.764		
	المجموع	20.532	27			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.657	3	.552	0.847	0.482
	داخل المجموعات	15.656	24	.651		
	المجموع	17.314	27			

* داله إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من القيم الواردة في الجدول (4. 13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المدرسين لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبهذا تقبل الفرضية الصفرية الخامسة.

6.2.4. الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير خبرة المدرس.

لفحص الفرضية الصفرية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المدرسين لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية حسب متغير خبرة المدرس. ويبين الجدول (14.4) هذه القيم.

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المدرسين لواقع إدارة الأزمات حسب متغير خبرة المدرس.

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجاهزية للازمة	أقل من خمس سنوات	3.20	0.24
	(5-10) سنوات	2.97	0.70
	أكثر من 10 سنوات	2.81	0.83
كيفية التعامل مع الأزمة	أقل من خمس سنوات	3.46	0.71
	(5-10) سنوات	3.39	0.84
	أكثر من 10 سنوات	3.21	1.04
مرحلة ما بعد الأزمة	أقل من خمس سنوات	3.50	0.64
	(5-10) سنوات	3.37	0.64
	أكثر من 10 سنوات	2.97	1.00
الدرجة الكلية	أقل من خمس سنوات	3.37	0.48
	(5-10) سنوات	3.22	0.67
	أكثر من 10 سنوات	2.98	0.93

تشير قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (14.4) أن هناك فروقاً بين هذه المتوسطات، إذ كانت أقل المتوسطات على الدرجة الكلية لتقديرات أفراد العينة لمن كانت خبرتهم أكثر من (10) سنوات، وأعلىها لمن كانت خبرتهم أقل من (5) سنوات. وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) كما هو مبين في الجدول (15.4).

جدول (15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المدرسين لواقع إدارة الأزمات حسب متغير خبرة المدرس.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجاهزية للازمة	بين المجموعات	.536	2	.268	.477	0.626
	داخل المجموعات	14.046	25	.562		
	المجموع	14.581	27			
كيفية التعامل مع الأزمة	بين المجموعات	.301	2	.150	.166	0.848
	داخل المجموعات	22.686	25	.907		
	المجموع	22.986	27			
مرحلة ما بعد الأزمة	بين المجموعات	1.382	2	.691	.902	0.418
	داخل المجموعات	19.150	25	.766		
	المجموع	20.532	27			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.627	2	.314	.470	0.631
	داخل المجموعات	16.687	25	.667		
	المجموع	17.314	27			

* داله إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من القيم الواردة في الجدول رقم (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المدرسين لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير خبرة المدرس. وعليه تقبل الفرضية الصفرية السادسة.

7.2.4. الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير مستوى البرنامج.

لفحص الفرضية الصفرية السابعة، والتعرف فيما إذا كانت الفروق، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من الطلبة لواقع إدارة الأزمات حسب متغير مستوى البرنامج، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، تم استخدام اختبار "ت"، كما هو مبين في الجدول (4. 16).

جدول 16.4: نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في واقع إدارة الأزمات حسب متغير مستوى البرنامج.

المجال	مستوى البرنامج	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	مستوى الدلالة *
الجاهزية للازمة	بكالوريوس	203	3.45	0.76	.707	0.480
	دبلوم	98	3.38	0.70		
كيفية تعامل القسم مع الأزمة	بكالوريوس	203	3.45	0.86	-.995	0.321
	دبلوم	98	3.55	0.70		
مرحلة ما بعد الأزمة	بكالوريوس	203	3.49	0.74	-.672	0.502
	دبلوم	98	3.55	0.66		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	203	3.46	0.74	-.273	0.785
	دبلوم	98	3.47	0.62		

* داله إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، (ت) الجدولية (1.96).

يتبين من قيم مستوى الدلالة الواردة في الجدول رقم (16.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من الطلبة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير مستوى البرنامج، إذ إن مستوى الدلالة كان أكبر من المستوى المحدد (0.05). وعليه تقبل الفرضية السابعة.

8.2.4. الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى الدراسي للطلاب.

لفحص الفرضية الصفرية الثامنة، والتعرف فيما إذا كانت الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من الطلبة لواقع إدارة الأزمات حسب متغير المستوى الدراسي للطلاب، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، تم استخدام اختبار "ت"، كما هو مبين في الجدول (4. 17).

جدول 17.4: نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في واقع إدارة الأزمات حسب متغير المستوى الدراسي للطلاب.

المجال	المستوى الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	مستوى الدلالة *
الجاهزية للازمة	السنة الأولى	162	3.52	0.74	2.417	0.016*
	السنة النهائية	139	3.32	0.73		
كيفية التعامل مع الأزمة	السنة الأولى	162	3.62	0.75	3.134	0.002*
	السنة النهائية	139	3.33	0.85		
مرحلة ما بعد الأزمة	السنة الأولى	162	3.56	0.70	1.395	0.164
	السنة النهائية	139	3.45	0.73		
الدرجة الكلية	السنة الأولى	162	3.56	0.68	2.569	0.011*
	السنة النهائية	139	3.36	0.71		

* داله إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، (ت) الجدولية (1.96).

يتبين من قيم مستوى الدلالة الواردة في الجدول رقم (17.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من الطلبة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى الدراسي للطلاب. إذ إن مستوى الدلالة كان أكبر من المستوى المحدد (0.05). وعليه ترفض الفرضية الصفرية الثامنة.

3.4. ملخص النتائج

يمكن تلخيص نتائج الدراسة بالآتي:

- أشارت قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المدرسين والطلبة إلى أن واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية كان بدرجة متوسطة، وأن معوقات إدارة الأزمات كانت بدرجة متوسطة أيضاً.
- درجة تقديرات كل من المدرسين والطلبة كانت هي الأخرى بدرجة متوسطة، ولكن كانت هناك فروق بين تقديراتهم لواقع إدارة الأزمات على الدرجة الكلية لصالح الطلبة.
- توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤسسة لصالح جامعتي النجاح وخضوري، و متغير المستوى الدراسي للطلاب لصالح طلبة السنة الأولى، و متغير صفة المستجيب (مدرس، وطالب) لصالح الطالب.
- لا توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات: نوع المؤسسة (عامّة، وحكومة)، والجنس، والمؤهل العلمي للمدرس، وخبرة المدرس، ومستوى البرنامج في المؤسسة (دبلوم، وبكالوريوس).

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة، وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها الوارد في الفصل السابق، والتوصيات التي انبثقت عنها.

1.5. مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما واقع إدارة الأزمات ومعوقاتها لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين والطلبة ؟

جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، بدرجة متوسطة بشكل عام ، وكان أعلى متوسط حسابي لمجال " مرحلة ما بعد الأزمة، وأقل متوسط حسابي لمجال الجاهزية للأزمة (ما قبل الأزمة)، أما مجال معوقات إدارة الأزمات فقد جاء أيضاً بدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أن الاعتقادات السائدة لدى إدارة أقسام التربية الرياضية ودوائرها بان إدارة الأزمات هي فقط مواجهة الأزمة عند حدوثها، وليس الاستعداد للتعامل معها قبل حدوثها، أو التخطيط لكيفية مواجهة هذه الأزمات. ويتضح ذلك من خلال حصول مجال الجاهزية للأزمة (ما قبل الأزمة) على أقل متوسط حسابي حسب إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المجال، بالإضافة إلى عدم إعطاء الأهمية الكافية لموضوع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها، واعتبار أن الأزمة لا يمكن التنبؤ بمؤشرات حدوثها.

أما بخصوص معوقات إدارة الأزمات، فقد يعزى السبب، كون الدرجة متوسطة، إلى أن أغلبية أقسام التربية الرياضية ودوائرها في فلسطين تعاني من النقص الواضح في الإمكانيات المادية اللازمة لهذا

التخصص من ملاعب مختلف الألعاب وقاعاتها، وهذا يدل على نقص الميزانية المخصصة لهذه الأقسام والدوائر وبالطبع فإن هذا الأمر ينعكس على فريق إدارة الأزمات. كما تشير النتائج إلى أن المعوقات في الأقسام والدوائر نفسها تتمثل بإدارتها التي تشكل معيقاً في إدارة الأزمات في تلك الأقسام والدوائر، إذ يتضح ذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات (44،55،56،42،52) التي يظهر فيها أن غياب القيادة الحكيمة، وضعف سياسات التدريب حول إدارة الأزمات، وغموض الإجراءات التنظيمية المطلوبة حال وقوع الأزمة، كلها معوقات احتلت المراتب الأولى في الأهمية، وبدرجة موافقة متوسطة. فنقص الدورات التدريبية في إدارة الأزمات، يؤثر سلباً في أداء الأفراد في عمليات الاتصال أثناء الأزمة، واتخاذ القرار، ويساعد على التهرب من المسؤوليات عند وقوع الأزمة.

أما بخصوص مجال الجاهزية للأزمة (ما قبل الأزمة)، وحصوله على اقل متوسط حسابي حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة، على الرغم من أهمية هذه المرحلة من مراحل إدارة الأزمات، وتأثيرها الكبير في باقي المراحل، فهذا يدل على أن أقسام التربية الرياضية ودوائرها ليس لديها الاستعداد الكافي والتخطيط للزمات قبل حدوثها، إذ تميل إدارات أقسام التربية الرياضية ودوائرها إلى إعطاء أهمية متوسطة فيما يخص الاستعداد والجاهزية للأزمة، وبالتالي الانتظار حتى حدوث الأزمة، ليشرك الجميع في حلها ومواجهتها عند حدوثها، ولعل السبب في ذلك أن الاعتقادات السائدة لدى أقسام ودوائر التربية الرياضية بأن إدارة الأزمات هي فقط مواجهة الأزمة عندما تحدث وليس هناك أي استعداد للتعامل معها قبل حدوثها، بالإضافة إلى حداثة موضوع إدارة الأزمات واعتبار أن الأزمة ظاهرة لا يمكن التنبؤ بمؤشرات حدوثها، وعدم القيام بعقد دورات كافية في هذا المجال، مما أدى إلى عدم إعطاء هذا الموضوع الاهتمام الكافي .

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة مساعدة (2002)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات (3.22)، وهذا يدل على توافر عناصر إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى درجة متوسطة في مجال معوقات إدارة الأزمات. كذلك جاءت نتيجة هذه الدراسة متفقة مع دراسة الاعرجي ودقاسمة (2000)، بوجود عناصر لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة وبنسبة (67.4 %).

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة السيد (2002)، إذ كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توافر نظام الجاهزية للأزمات في المراحل الخمس (4.35)، وهذا يقع ضمن مدى الموافقة العالية حسب المقياس الوزني للدراسة، كما تعارضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة سبتي (2002) إذ أكدت نتائجها ان مراحل إدارة الأزمات الخمسة تتوفر بدرجة موافقة عالية.

2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية باختلاف متغيرات الدراسة: صفة المستجيب، والمؤسسة التعليمية، ونوع المؤسسة التعليمية، وجنس المستجيب، والمؤهل العلمي للمدرس، وخبرته، ومستوى البرنامج، ومستوى الطالب الدراسي؟

لقد تمت مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني من خلال فرضيات الدراسة التالية:

1.2.5. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير صفة المستجيب (مدرس، طالب).

في ضوء عرض نتائج الفرضية الأولى تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير صفة المستجيب (طالب، ومدرس) لصالح الطالب. وترى الباحثة أن السبب في ذلك قد يعود إلى كون الطلبة ينظرون إلى كيفية إدارة أقسامهم للأزمات بشكل عام، دون الاهتمام بالتفاصيل، فقد يلاحظون بعض الاستعدادات للأزمة، إلا أنهم لا يستطيعون رؤية كافة التفاصيل، وكذلك بالنسبة لمرحلة ما بعد الأزمة فالطلبة قد يرون عودة القسم لوضع ما قبل الأزمة، إلا أنهم قد لا يستطيعون معرفة كيفية تقييم هذه الأزمة وتحليلها من قبل أقسامهم ودوائرها، مما يؤدي إلى عدم تمكنهم من رؤية كافة التفاصيل المتعلقة بإدارة الأزمات وبالتالي الحكم عليها بشكل عام، لذلك كانت رؤية الطلبة لإدارة الأزمات في أقسامهم أفضل من المدرسين، في حين أن المدرسين وبحكم موقعهم الوظيفي في هذه الأقسام والدوائر ينظرون إلى الواقع بشكل أوضح، ويلاحظون كافة الجوانب المتعلقة بإدارة الأزمات، لأنهم الأقرب إلى رؤيتها .

2.2.5. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية.

في ضوء عرض نتائج الفرضية الثانية تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية، لصالح جامعتي النجاح وخصوري. وقد يعزى السبب في ذلك إلى كون جامعة النجاح هي الجامعة السبّاقة في طرح برنامج البكالوريوس في التربية الرياضية من بين جامعات الضفة الغربية، وتضم كادر من أعضاء الهيئة التدريسية من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير في التربية الرياضية والرتب العلمية، وذوي خبرات طويلة في العمل الجامعي، بالإضافة إلى أنها تعتبر الجامعة الأولى التي قامت بإنشاء كلية للتربية الرياضية من بين جامعات الضفة الغربية، وتعمل في الوقت الحالي على طرح برنامج الماجستير في التربية الرياضية. وكذلك الأمر بالنسبة لجامعة خصوري، إذ أنها تضم برنامجين لتخصص التربية الرياضية هما: برنامج البكالوريوس والدبلوم، وتضم عدداً من أعضاء الهيئة التدريسية من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير في التربية الرياضية. وترى الباحثة أن الأسباب التي ذكرت سابقاً ساعدت أقسام التربية الرياضية ودوائرها في كل من جامعة النجاح وجامعة خصوري على امتلاك العديد من الخبرات والتجارب في التعامل مع الأزمات مقارنة مع أقسام التربية الرياضية ودوائرها في كل من جامعة القدس وكلية فلسطين التقنية /البنات، حيث أن قسم التربية الرياضية في كلية فلسطين التقنية / للبنات يفتقر إلى أعضاء هيئة تدريسية من حملة الشهادات العليا في تخصص التربية الرياضية، وذلك بسبب ندرة توفر أعضاء هيئة تدريسية من الإناث من حملة الشهادات العليا في التربية الرياضية في فلسطين، وتوجه إدارة كلية فلسطين التقنية / للبنات إلى تعيين أعضاء هيئة تدريسية من الإناث فقط في هذا القسم، مما أثر في تطور القسم وقدرته على مجاراة أقسام التربية الرياضية ودوائرها في المؤسسات التعليمية الأخرى في طرح برنامج بكالوريوس التربية الرياضية. أما بالنسبة لجامعة القدس فتخصص التربية الرياضية فيها يعتبر تخصصاً حديثاً موازنة مع المؤسسات التعليمية التي تناولتها الدراسة، بالإضافة إلى أن عدد أعضاء الهيئة التدريسية في هذا القسم أقل من عدد أعضاء الهيئة التدريسية في كل من جامعة النجاح الوطنية وجامعة خصوري. وهذا كله قد يؤثر في الأداء في مجالات عدة، ومنها مجال إدارة الأزمات التي هي بحاجة إلى خبرات أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية.

3.2.5. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير نوع المؤسسة التعليمية (حكومية، عامة) .

في ضوء عرض نتائج الفرضية الثالثة تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير نوع المؤسسة، وهذا يعني أن تقديرات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات التعليمية الحكومية لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها فيها هي نفس تقديرات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات العامة. ولعل السبب في ذلك يعود إلى كون أقسام ودوائر التربية الرياضية في المؤسسات التعليمية التي تناولتها الدراسة، تتشابه في الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لديها، كما تتشابه خبرات أعضاء الهيئة التدريسية، كذلك تتشابه هذه الأقسام والدوائر في المسابقات المطروحة في تخصص التربية الرياضية، لذلك هم يواجهون تقريباً نفس المشاكل، مثل نقص الملاعب والقاعات الضرورية لاكتساب مهارات المسابقات المختلفة، وبالتالي فإن الطلبة وأعضاء الهيئات التدريسية في تلك الأقسام والدوائر يتواجدون في ظروف متشابهة سواء في المؤسسات الحكومية، أو المؤسسات العامة، ويقومون بنفس الأدوار المتعلقة بإدارة الأزمات في كلياتهم وجامعاتهم.

4.2.5. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

في ضوء عرض نتائج الفرضية الرابعة تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

وقد يعزى السبب في ذلك لكون الطلبة من الذكور والإناث ملتزمين في برنامج دراسي موحد في تخصص التربية الرياضية، وفق عدد ساعات محددة للجنسين، وهذا بدوره يجعلهم متواجدين بفترات زمنية متقاربة في أقسامهم ودوائريهم، مما يمكنهم من ملاحظة ما يحصل من أزمات في هذه الأقسام

والدوائر، وملاحظة كيفية تعامل أقسام التربية الرياضية ودوائرها مع هذه الأزمات بمراحلها المختلفة. أما بالنسبة لأعضاء الهيئات التدريسية في المؤسسات التعليمية المذكورة، فربما يعزى ذلك إلى تساوي الواجبات في الحياة الجامعية، فهم يتواجدون أيضاً بفترات زمنية متقاربة، ويلتزمون بأعباء أكاديمية موحدة حسب الدرجة العلمية لعضو هيئة التدريس، ويشاركون في اللجان والبرامج المختلفة داخل كلياتهم دون تمييز بينهم، ويلاحظون ما يستجد من أزمات، وكيفية الاستعدادات لذلك، وكيفية متابعة الأزمات، ويقومون بمعالجة ما يطرأ من أزمات، وكيفية الاستفادة منها، وبالتالي يستطيع كل من الإناث والذكور من أعضاء الهيئة التدريسية ملاحظة ما يحصل بنفس القدر، ومن خلال تصور مشترك تقريباً. إضافة إلى أن عدد أعضاء الهيئة التدريسية لأقسام التربية الرياضية ودوائرها في المؤسسة التعليمية قليلاً، مما يساعد على زيادة الاتصال والتواصل بينهم، لمناقشة الأزمات التي تمر بها أقسامهم.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة سبتي (2002) التي أظهرت نتائج دراسته عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين في مستويات الجاهزية للأزمة تعزى لمتغير الجنس، كذلك اتفقت مع نتائج دراسة عباينة (1996) التي أظهرت نتائج دراسته عدم وجود فروق دالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس لأساليب إدارة الصراع التي يتبعها العمداء تعزى لمتغير الجنس .

5.2.5. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المدرسين لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

في ضوء عرض نتائج الفرضية الخامسة تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد يعزى سبب ذلك إلى أن عضو هيئة التدريس يتعامل مع الأزمة وإدارتها بعيداً عن تخصصه الأكاديمي، كون الأزمة، وما يحيط بها من ظروف، تقع ضمن الجوانب الإدارية من عمل المدرس، والخبرات المتعلقة بهذه الجوانب هي خبرات مكتسبة، سواء من الحياة العملية، أو من القدرات الفردية، وبالتالي يبقى تأثير متغير المؤهل العلمي في هذا الجانب محدوداً.

و قد اتفقت نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة السيد (2002) التي أظهرت نتائج دراسته عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستويات الجاهزية للأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كذلك اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سبتي (2002) التي أظهرت نتائج دراسته عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المديرين تجاه مستويات الجاهزية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واتفقت كذلك مع دراسة مساعدة (2002) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً في توافر عناصر إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

6.2.5. مناقشة نتائج الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المدرسين لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

في ضوء نتائج الفرضية السادسة تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وربما يعزى ذلك لكون أقسام التربية الرياضية ودوائرها في معظم مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية حديثة العهد، وبالتالي كان الاهتمام من قبل المدرسين خلال هذه الفترة منصباً على الاستعدادات للجوانب الأكاديمية، وتوفير التسهيلات، وتخريج الأفراف الأولى أكثر منها على الجوانب المتعلقة بإدارة الأزمات، وكيفية التعامل معها، على اعتبار أن الكثير من الأزمات يبدأ بالظهور عادة مع اكتمال البنى التحتية للمؤسسة، وتخريج الأفراف الأولى، ومن ثم المراجعة والتقييم. وهذا بدوره ساعد على أن تكون تقديرات المدرسين لواقع إدارة الأزمات متقاربة، بغض النظر عن سنوات الخبرة في الكلية.

و قد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة مساعدة (2002) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً في توافر عناصر إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كذلك اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة اليحيوي (2006) التي أظهرت نتائج دراستها عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تعزى لمتغير الخبرة العملية. واتفقت كذلك هذه الدراسة مع نتائج دراسة السيد (2002) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستويات الجاهزية للأزمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

7.2.5. مناقشة نتائج الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير مستوى البرنامج (بكالوريوس، دبلوم) .

في ضوء نتائج الفرضية السابعة تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير مستوى البرنامج.

وقد يعزى ذلك الى أن طلبة برنامج البكالوريوس والدبلوم يتواجدون في نفس المؤسسة التعليمية، ويعيشون أجواءً تعليمية واحدة، وهيئة تدريسية وإدارية واحدة تقريباً، وبنى تحتية واحدة، وتتشابه العديد من المسافات النظرية والعملية بين البرنامجين، وبالتالي يستطيعون تقدير واقع إدارة الأزمات لدى أقسامهم ودوائرهم بنفس القدر، وملاحظة كيفية تعامل أقسامهم ودوائرهم مع هذه الأزمات، سواء قبل حدوثها، أو في أثنائها، أو ما بعد حدوثها .

8.2.5. مناقشة نتائج الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من الطلبة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى الدراسي (السنة الأولى، السنة النهائية) .

في ضوء نتائج الفرضية الثامنة تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى الدراسي، ولصالح طلبة السنة الأولى.

وقد يعزى ذلك، كون تقديرات أفراد عينة الدراسة من طلبة السنة الأولى لواقع إدارة الأزمات أعلى من تقديرات زملائهم من طلبة السنة النهائية، الى أن طلبة السنة النهائية عاصروا ممارسات الأقسام والدوائر في كلياتهم فترة زمنية أطول من زملائهم طلبة السنة الأولى، ولاحظوا ما يجري على أرض الواقع أكثر مما لاحظهم زملائهم، وربما مروا بأزمات لم يمر بها طلبة السنة الأولى بعد، وشاهدوا من خلال التجربة كيف أدارت أقسامهم ودوائرهم هذه الأزمات، وبالتالي اختلفت تقديراتهم في هذا المجال عن تقديرات طلبة السنة الأولى.

3.5. التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، يمكن الخروج بالتوصيات التالية :

1. أن تولي أقسام التربية الرياضية ودوائرها اهتماماً أكبر بإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة بشكل عام، وبمرحلة ما قبل الأزمة بشكل خاص، من خلال معالجة ما يعترض هذه الأقسام والدوائر من مشاكل؛ حتى لا نتفاقم وتتحول إلى أزمات تؤثر في أداء هذه الأقسام و الدوائر.

2. ضرورة معالجة المعوقات التي تحد من توافر إدارة قادرة على مواجهة الأزمات من خلال:

- تخصيص ميزانية محددة لفرق إدارة الأزمات في أقسام التربية الرياضية ودوائرها.
- عقد دورات متخصصة في موضوع إدارة الأزمات تتصف بالتواصل والاستمرارية.
- ضرورة ترسيخ مفهوم العمل الجماعي، وذلك من خلال مشاركة الأفراد مجتمعين في اتخاذ القرارات لمواجهة الأزمات .

3. طرح مساق إدارة الأزمات في التربية الرياضية لطلبة تخصص التربية الرياضية، وجعله مساقاً إجبارياً .

4. إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات رياضية مختلفة.

5. الاهتمام بتشجيع الدراسات والأبحاث في موضوع إدارة الأزمات ، نظراً لقلّة الدراسات الميدانية والنظرية التي أجريت حول هذا الموضوع في فلسطين بشكل خاص، وفي الوطن العربي بشكل عام .

6. إعطاء المزيد من الاهتمام والرعاية من قبل وزارة التربية و التعليم العالي، ومختلف مؤسسات البحث العلمي للبحوث والدراسات الخاصة بإدارة الأزمات، للمساعدة بالتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، وطرق معالجتها وأساليبها .

قائمة المراجع

المراجع العربية :

إبراهيم، نزمين علي السيد. (2004) : دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية على قطاع السياحة في مصر. جامعة القاهرة، مصر، (رسالة ماجستير غير منشورة) .

أبو قحف، عبد السلام. (2002): دليل المدير في تفويض السلطة، ملامح الإصلاح الإداري، العقود الإدارية، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية .

أحمد، إبراهيم أحمد. (2002): إدارة الأزمات التعليمية في المدارس، الأسباب والعلاج، الطبعة الأولى. دار الفكر العربي، القاهرة .

أحمد، إبراهيم أحمد. (2003): إدارة الأزمة التعليمية، منظور عالمي، الطبعة الأولى. دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية .

أحمد، حافظ فرج، حافظ، محمد صبري. (2003): إدارة المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى . علم الكتب، القاهرة .

الأعرجي، عاصم محمد حسين، ودقاسمه، مأمون أحمد. (2000): إدارة الأزمات دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى. مجلة الإدارة العامة. 39 (4)، ص 773- 809 .

اكسيل، عبد المهدي علي أحمد. (2003) :واقع إدارة بعض الأزمات الإدارية في الأندية الرياضية بمملكة البحرين. جامعة البحرين، البحرين، (رسالة ماجستير غير منشورة) .

آل علي، رضا. (2002): مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان .

البريدي، عبد الله. (1999): الإبداع يخلق الأزمات، الطبعة الأولى. بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض .

بطاح، أحمد. (2006): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى. دار الشروق، عمان.

بطاينة، عمر تيسير. (1998): دور عمداء كليات ورؤساء أقسام التربية الرياضية في اكساب الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية. جامعة اليرموك، الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة) .

بن عبد الله، عادل خير الله ناصر. (2003): إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات في علم الإدارة، المفاهيم والمناهج. مستقبل التربية. 9 (30) ، ص 247 - 274 .

جامعة فلسطين التقنية / خضوري .(2007): وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين.

جامعة القدس. (2008): دائرة التربية الرياضية، القدس .

جامعة النجاح الوطنية. (2007 / 2008) : دليل جامعة النجاح الوطنية، دائرة العلاقات العامة .

جير، محمد صدام. (1998): المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات. *المجلة العربية للمعلومات*. 19 (1)، ص 66- 86 .

جير، محمد صدام. (1999): إدارة الأزمات، نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني. *مجلة الإداري*، 21 (79)، ص 78 - 113 .

جويده، صابرين عطية مرسال. (2006): نماذج مقترحة لنظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الرياضية بالإتحاد المصري لكرة اليد. جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، (رسالة دكتوراه غير منشورة).

الجندي، محمد محمود عبد السلام. (2003): فاعلية وحدة مقترحة في إدارة الأزمات لطلاب المدرسة الثانوية التجارية. *المجلة التربوية*. 18 (69)، ص 11- 35 .

حافظ، محمد هنداوي .(2001): إدارة الأزمة التعليمية المفهوم والنظرية. في: عبد الغني عبود وحامد عمار (محرران)، إدارة التعليم في الوطن العربي (ص 47- 49)، دار الفكر العربي، القاهرة.

حسان، حسن محمد إبراهيم، العجمي، محمد حسين. (2007): الإدارة التربوية. الطبعة الأولى . دار المسيرة، عمان .

حمادات، محمد حسن محمد. (2007): الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى. دار الحامد، عمان .

الحملاوي، محمد رشاد. (1995): التخطيط لمواجهة الأزمات، الطبعة الأولى. مكتبة عين شمس، القاهرة .

حواش، جمال الدين أحمد. (2005): التفاوض والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية، الطبعة الأولى. ابيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة .

الخاجة، هدى حسين. (2003): دور ممارسة الأنشطة الرياضية في التنمية البشرية بمملكة البحرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 1 (1) ، ص 323- 354 .

الخشالي، شاكراً جادالله، القطب، محيي الدين. (2007): فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 3 (1) . ص 24- 45 .

الخصيري ، محسن أحمد. (1990): إدارة الأزمات، الطبعة الأولى. مكتبة مدبولي، القاهرة .

الدهان، أميمه. (1989): إدارة الأزمات في المنظمات. مجلة أبحاث اليرموك. 5 (4) ص 67- 95 .

الرازم، عز الدين حسين. (1995): التخطيط للتوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات. الطبعة الأولى. دار الخواجا، عمان .

زايد، غادة عبد الفتاح العزيز . (2002): فعالية برنامج تعلم ذاتي لتنمية مهارات إدارة الأزمات لدى معلمي التاريخ في المرحلة الثانوية. جامعة عين شمس، مصر. (رسالة دكتوراه غير منشورة) .

الزواهرة، عبد الغفور. (2000): العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات، دراسة الخطوط الجوية (الملكية الأردنية). جامعة آل البيت، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة) .

سبتي، عزيز عراس. (2002): إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي الأردني جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة) .

سعودي، محمد حنفي محمود. (2006): تقييم السياسات العامة المصرفية في مجال إدارة الأزمات المالية مع دراسة تطبيقية على أزمته السيولة والركود في مصر. جامعة القاهرة، مصر. (رسالة دكتوراه غير منشوره) .

السيد، زاهر يوسف نمر. (2002): جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات، دراسة ميدانية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة) .

شير، محمود إبراهيم. (2003): تقويم برنامج إعداد الإداريين في المجال الرياضي بمملكة البحرين من وجهة نظر الدارسين والمتخصصين. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 4 (2) ، ص 179 - 195 .

شرف، عبد الحميد. (2001): التربية الرياضية والحركية للأطفال الأسوياء ومتحدي الإعاقة . مركز الكتاب للنشر، القاهرة .

الشعلان، فهد أحمد. (1996): مواجهة الأزمات الأمنية، منظور إداري. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب. 11 (21) ، ص 179 - 185 .

شقرة، محمد عاصم. (1995): نحو نموذج إسلامي لإدارة الأزمات. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشوره) .

شومان، محمد. (2002): الإعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات عملية. الطبعة الأولى. دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة .

الصيرفي، محمد. (2003): مفاهيم إدارية حديثة. الطبعة الأولى. دار العلمية، عمان.

الطيب، حسن البشر. (1990): إدارة الكوارث. مجلة الإدارة العامة، السنة التاسعة والعشرون، العدد 65، ص 51-111 .

عبد الله، تيسير، العسيلي، رجاء زهير. (2005): قلق الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. العدد الخامس، ص 9-54 .

عبد الله، غادة مصطفى. (1995): إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في الأردن دراسة تطبيقية رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة) .

عبد الحكيم، عبد الحكيم محمد جميل. (2005): الأزمات الرياضية وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين بمراكز شباب محافظة المنيا. جامعة المنيا، مصر. (رسالة ماجستير غير منشورة) .

عبد الرحمن ، أحمد حسين. (2005): تصميم برنامج أنشطة اثرائية في الدراسات الاجتماعية لاكتساب مهارات إدارة الأزمات وتنمية التفكير الناقد لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وقياس فاعليته، جامعة حلوان، مصر. (رسالة دكتوراه غير منشوره) .

عبد الهادي، محمد فتحي، بوعزه، عبد المجيد صالح. (1995): المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات. المجلة العربية للمعلومات. 16 (1)، ص 5-29 .

العبيسي، حمد. (1995): واقع التخطيط لتغطية الكوارث في مدارس منطقة عمان الكبرى ودرجة الحاجة إليه. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة) .

عثمان، إسماعيل حامد. (1998): إدارة الأزمات الرياضية. الطبعة الأولى. مركز الكتاب للنشر، القاهرة .

عدلي، هويدا. (2007): الجامعات العربية ومنظمات حقوق الإنسان ما بين التأسيس النظري للعلاقات وإثباتها في الواقع العربي . في كمال المنوفي وعلي المري (محرران)، دور الجامعات في تعزيز ثقافة حقوق الإنسان في الدول العربية (ص 205-230)، اللجنة الوطنية لخدمة الإنسان .

- علوان، عبد الله. (1985): **تربية الأطفال في الإسلام**. جزء 1، دار الإسلام، القاهرة .
- العنزي، عبد الرحمن خلف. (2004): **إدارة الأزمات رؤية إستراتيجية**، مركز التميز للاستشارات والبحوث والتدريب، الكويت .
- عوض الله، حسين جواد. (1996): **دراسة تحليلية لاتجاهات طلبة جامعة بيرزيت في فلسطين نحو النشاط الرياضي**، الجامعة الأردنية ، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- فتحي، محمد. (2001): **فن إدارة الأزمات**. الطبعة الأولى . دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة .
- قدري، علي عبد المجيد. (2002): **دور الاتصال في إدارة الأزمات**، دراسة حالة على حادث الأقفص الإرهابي عام 1997. جامعة القاهرة، مصر. (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- القرعان، سلطان ناصر (2007): **مساهمات الجامعات الأردنية في نشر ثقافة حقوق الإنسان** . في كمال المنوفي وعلي المري (محرران)، دور الجامعات في تعزيز ثقافة حقوق الإنسان في الدول العربية (ص 123 - 158)، اللجنة الوطنية لخدمة الإنسان .
- كلية فلسطين التقنية للبنات .(2005): **وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين**.
- محاسنة، إبراهيم محمد . (2006): **تعليم التربية الرياضية**. الطبعة الأولى. دار حرير، عمان .
- محافظة، علي .(2001): **التعليم الجامعي في الأردن بين الواقع والطموح**. الطبعة الأولى. دار الفارس للنشر والتوزيع، عمان .
- مساعدة، جهاد أحمد عيسى. (2002): **عناصر إدارة الأزمات زمعوقاتهما في المؤسسات الرياضية في الأردن**. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- مطاوع، إبراهيم عصمت. (2003): **الإدارة التعليمية في الوطن العربي**. الطبعة الأولى. دار الفكر، القاهرة .

معوض، شريف حمد محمد. (2007): اتخاذ القرار الإداري لمواجهة بعض الأزمات بوزارة الشباب. جامعة حلوان، القاهرة. (رسالة ماجستير غير منشورة) .

وزارة التربية والتعليم العالي. (2008): الإدارة العامة للحاسوب والمعلومات، فلسطين.

اليحيوي، صبرية بنت مسلم. (2006): إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية. العدد الثامن عشر، ص 1 - 49 .

Adams, CH.; Kritsons, W. (2006): An Analysis Of Secondary School's Crisis Management Preparedness, National Implications. **National Journal For Publishing And Mentoring Doctoral Student Research** .Vol. 1, N. 1, P 1- 7.

Barclay, C. (2004): Crisis Management In Primary School. **Teacher Development**. V. 8 , N. 2 , P 297- 312 .

David, F. (2005): **Strategic Management Concepts And Cases**. Tenth Edition, Upper Saddle River, New Jersey .

Dewitt, R. (1989): Effective Crisis Management At The Smaller Campus. (**ERIC Document No. 313991**) .

Dillon, N. (2007): Planning To Ensure Our Schools Are Safe . **American School Board Journal** . Vol. 72, N. 6, P 9- 11 .

Dolan, T. (2006): Few Schools Are Ready To Manage A Crisis. **Education Digest** . Vol. 72, N. 2, P 4- 8 .

Edert, R.;Griffin, R. (2005): **Business Essentials**. Fifth Edition, Upper Saddle River, New York .

Fink, S. (1986): **Crisis Management, Planning For The Inevitable** . American Management Association , New York .

Haviland, J. (2008): A Season Of Sadness Responding To Tragedy In School . **The Education Digest**. Vol. 73, Issue. 7, P 61- 66 .

Kelsay, L. (2007): Aftermath Of Crisis, How Colleges Respond To Prospective Students. **Journal Of College Admission**. N. 197, P 6- 13 .

U S Department Of Education. (2007): **Practical Information On Crisis Planning A Guide For Schools And Communities**. (ERIC Document No. 498806).

Rees, T.; Hardy, E .; Lynne,. (2007): Construct Validity Of The Support Survey In Sport. **Psychology Of Sport Exercise**. Vol. 8 , Issue. 3 , P 35.

Thompson, A. (2004): **Intervention And Crisis Management Strategies That Work In Schools And Communities**. Brunner routledgs , New York .

Tramonte, M. (2006): **Responding To Terrorism Through The U.S Department Of Education's Lens** : Paper Presented At The National School , Psychologists Convention, New York .

Vogelaar, R. (2005): **Rhetorical Approaches To Crises Communication: The Research, Development, And Validation Of An Image Repair Situational Theory For Educational And Leaders**, Sant Louis University . (Doctoral Dissertations) .

Zhe, E.; Nickerson, A. (2007): Effects Of An Intruder Crisis Drillon Children's Knowledge, Anxiety And Perceptions Of School Safety, **School Psychology Review**. Vol. 36, N. 3, p 501- 508 .

قائمة الملاحق

الاستبانة قبل التحكيم

حضرة.....المحترم /ة

تحية طيبة وبعد ،

بين يديكم استبانته لدراسة بعنوان "واقع إدارة الأزمات لدى أقسام ودوائر التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية كما يراها المدرسون والطلبة ".
وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

ترجو الباحثة من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة وإبداء رأيكم في فقراتها وإجراء أي تعديل ترونه مناسباً .

ولكم مني جزيل الشكر،،،

الباحثة

فاتن البرغوثي

استبانة الطالب/ة

حضرة الطالب /ة.....المحترم /ة

تحية طيبة وبعد :-

بين يديك استبانة لدراسة بعنوان " واقع إدارة الأزمات لدى أقسام ودوائر التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية كما يراها المدرسون والطلبة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس .
ترجو الباحثة من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .
نأمل تعاونكم في إنجاح هذه الدراسة ولكم منا جزيل الشكر .

الباحثة

فاتن البرغوثي

القسم الأول

يرجى وضع إشارة (x) بجانب الإجابة التي تنطبق عليك :-

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. المؤسسة التعليمية:

جامعة القدس جامعة النجاح
 جامعة فلسطين التقنية /خضوري كلية فلسطين التقنية رام الله للبنات

3. المستوى الدراسي:

السنة الأولى السنة النهائية

4. نوع المؤسسة :

حكومية عامة

استبانة المدرس /ة

تحية طيبة وبعد :-

بين يديك استبانة لدراسة بعنوان " واقع إدارة الأزمات لدى أقسام ودوائر التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية كما يراها المدرسون والطلبة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس .
ترجو الباحثة من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي.

نأمل تعاونكم معنا في إنجاح هذه الدراسة ولكم منا جزيل الشكر .

الباحثة

فاتن البرغوثي

القسم الأول

يرجى وضع إشارة (x) بجانب الإجابة التي تنطبق عليك :-

(1) الجنس:

ذكر أنثى

(2) المؤسسة التعليمية:

جامعة القدس جامعة النجاح
 جامعة فلسطين التقنية /خضوري كلية فلسطين التقنية رام الله للبنات

(3) نوع المؤسسة :

حكومية عامة

(4) المؤهل العلمي :-

أقل من بكالوريوس بكالوريوس فقط أعلى من بكالوريوس

(5) الخبرة:

أقل من خمس سنوات (5-10) سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني : فقرات الاستبانة

يرجى قراءة الفقرات التالية بعناية والإجابة عنها بوضع إشارة (X) أمام الفقرة، و تحت الدرجة التي تراها مناسبة.

المجال الأول	الجاهزية للأزمة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
1	يشكل رئيس القسم فريقاً للأزمات المحتملة					
2	يوضح رئيس القسم الهدف من وجود فريق للأزمات في المؤسسة					
3	يتم تحديد مؤشرات الإنذار المبكر لحدوث أزمة من قبل فريق الأزمات					
4	تستفيد إدارة القسم من وسائل الإنذار المبكر والإشارات التحذيرية كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها					
5	تبدى إدارة القسم إهتماماً بالمشكلات التي يتعرض لها القسم					
6	توضح إدارة القسم السيناريوهات البديلة للحد من الأضرار الناتجة عن الأزمة					
7	توجد تعليمات واضحة تحدد الجهة المخولة بإدارة الأزمة					
8	يتم مراجعة خطط إدارة الأزمات باستمرار					
9	يعقد القسم دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات					
10	يتم وضع نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار لتوفير عنصر الأمان					
11	تقوم إدارة القسم بصيانة دورية للأجهزة الرياضية في القسم					
12	يتم إشراك الطلبة في فريق الأزمات					
13	تعقد ورشات عمل بين الطلبة والقسم للتخطيط لمواجهة الأزمات					
14	تقوم المؤسسة بمسح دوري للتعرف إلى إمكانية حدوث الأزمات					
15	هنالك اهتمام من قبل القسم لاكتشاف مؤشرات حدوث أزمة					
16	يوجد برامج للإرشاد والتثقيف للأزمات المحتملة في القسم					

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	كيفية التعامل مع الأزمة	المجال الثاني
					إهمال عامل الوقت عند التعامل مع الأزمة	17
					يتم الاستعانة بالتقنيات الحديثة والخبرات الخارجية عند التعامل مع الأزمة	18
					يتم ضبط الممارسات الخاطئة من قبل العاملين والطلبة بسرعة وكفاءة	19
					توفر إدارة القسم المعلومات و الإحصاءات اللازمة للتعامل مع الأزمة	20
					تراعي إدارة القسم ظروف و احتياجات الأفراد عند مواجهة الأزمة	21
					تقدم إدارة القسم المقترحات الأزمة للحد من انتشار الأزمة	22
					يتم تقديم المشورة والمساعدة من قبل فريق الأزمات للسيطرة على الأزمة	23
					يتم إصدار القرارات المتعلقة بالأزمة في الوقت المناسب	24
					يتم إتباع أسلوب التفاهم والإقناع في حل الأزمة	25
					تحرص إدارة القسم على التعامل مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع	26
					يتم توفير نظام اتصال مفتوح بين إدارة القسم و الطلبة و فريق الأزمات أثناء الأزمة	27
					يتم التحكم بالعوامل المسببة للأزمة بفترة زمنية قصيرة	28
					يتم توزيع المسؤوليات على الأفراد للتعامل مع الأزمة	29
					تحرص إدارة القسم على تقديم الحقائق حول الأزمة	30
					يتم تحديد الأهداف عند مواجهة الأزمة	31

المجال الثالث	مرحلة ما بعد الأزمة			
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
32				تتم إعادة الأمور إلى وضع ما قبل الأزمة بسرعة
33				تحرص إدارة القسم على تخفيف آثار الأزمة
34				يعمل القسم على استخلاص العبر من الأزمة بعد انتهائها
35				تعمم الدروس المستفادة من الأزمات
36				يجري القسم مراجعة مستمرة لإدارة الأزمة
37				يتم تقييم التخطيط للأزمات والبرامج السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الأزمات
38				يحتفظ القسم بسجل للأزمات التي مر بها
39				تقوم إدارة القسم بتحليل الأزمة بعد انتهائها
40				يتم مراجعة خطط إدارة الأزمات على ضوء ما يحدث
41				اتخاذ الخطط اللازمة لانجاز المهام في القسم بعد انتهاء الأزمة
42				العمل على تحسين برامج و خطط إدارة الأزمات
43				تتم متابعة و تقويم الأزمات التي يمر بها القسم
44				يقوم القسم بالاستعانة بخبرات آخرين في مجال معالجة الأزمات المشابهة
المجال الرابع	معوقات إدارة الأزمات			
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
45				قلة عدد أفراد المجموعة قياساً مع طبيعة المهام الموكلة إليهم
46				غياب القيادة الحكيمة التي تدفع المجموعة نحو تحقيق الهدف
47				عدم وضوح أدوار أفراد المجموعة للتعامل مع الأزمة
48				عدم وجود ميزانية محددة لفريق الأزمات
49				عدم اقتناع إدارة المؤسسة بأهمية وجود فريق للأزمات
50				قلة دافعية الأفراد للتعامل مع الأزمات
51				التهرب من المسؤوليات أثناء وقوع الأزمة
52				التكليف بأعمال تفوق قدرات الأفراد عند حدوث الأزمة
53				عدم استخدام مبدأ تفويض السلطات عند حدوث الأزمة
54				صعوبة التحقق من صحة المعلومات عند حدوث الأزمة
55				غياب الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات ذات العلاقة في مواجهة الأزمة
56				غموض الإجراءات التنظيمية المطلوبة حال حدوث الأزمة
57				عدم اعتماد خطة واضحة حالة وقوع الأزمة
58				اتخاذ القرار يتم بصورة فورية عند وقوع الأزمة
59				ضعف وسائل الاتصال أثناء وقوع الأزمة

					ضعف سياسات التدريب حول إدارة الأزمة	60
					عدم اعتراف الأفراد بوجود أزمات	61
					غياب الكفاءة لدى فريق إدارة الأزمات	62
					غياب ثقافة إدارة الأزمات لدى القسم	63
					لا تولي إدارة القسم أهمية للأزمات و إدارتها	64

ملحق (2): أسماء محكمي أداة الدراسة

أسماء محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	مكان العمل – المنطقة / الكلية
1 –	أ . د أحمد فهيم جبر	جامعة القدس – الدراسات العليا
2 –	د . مؤيد شناعة	جامعة القدس / دائرة التربية الرياضية
3 –	د . محمد عابدين	جامعة القدس / دائرة التربية الرياضية
4 –	د . ناصر سعفين	كلية العلوم التربوية – رام الله
5 –	د . رائد بركات	كلية فلسطين التقنية للبنات / رام الله
6 –	د . عفيف زيدان	جامعة القدس – الدراسات العليا
7 –	أ . منذر نصر الله	وزارة التربية والتعليم العالي – رام الله
8 –	د . محمد عمران	عميد كلية العلوم التربوية – رام الله
9 –	محسن عدس	جامعة القدس – الدراسات العليا
10 –	د . أحمد خواجه	رئيس دائرة التربية الرياضية – جامعة القدس
11 –	أ . كفى كنعان	رئيسة قسم التربية الرياضية – كلية فلسطين التقنية للبنات
12 –	د . بهجت أبو طامع	جامعة خضوري – طولكرم

ملحق (3) : الاستبانة بعد التحكيم :

الاستبانة بعد التحكيم استبانة الطالب / ة

حضرة الطالب / ة.....المحترم / ة

تحية طيبة و بعد ،،،

يبين يدك استبانة لدراسة حول " إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين والطلبة: الواقع والمعوقات " و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس .
ترجو الباحثة من حضرتكم التكرم والاستجابة عن فقرات هذه الاستبانة علماً بأن البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

نأمل تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة
و لكم منا جزيل الشكر

الباحثة
فاتن البرغوثي

القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع إشارة (x) بجانب الإجابة التي تنطبق عليك :-

1- الجنس

أنثى

ذكر

2- المؤسسة التعليمية:

جامعة النجاح

جامعة القدس

كلية فلسطين التقنية رام الله للبنات

جامعة فلسطين التقنية /خضوري

3- مستوى البرنامج :

دبلوم

بكالوريوس

4- المستوى الدراسي:

السنة النهائية

السنة الأولى

5- نوع المؤسسة :

عامة

حكومية

استبانة المدرس / ة

حضرة المدرس / ة المحترم / ة

تحية طيبة و بعد ،،،

بين يدك استبانة لدراسة حول " إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين والطلبة: الواقع والمعوقات " و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس .
ترجو الباحثة من حضرتكم التكرم بالاستجابة عن فقرات هذه الاستبانة علماً بأن البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

نأمل تعاونكم في إنجاح هذه الدراسة
و لكم منا جزيل الشكر

الباحثة
فاتن البرغوثي

القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع إشارة (X) بجانب الإجابة التي تنطبق عليك :-

1- الجنس

ذكر أنثى

2- المؤسسة التعليمية:

جامعة القدس جامعة النجاح
 كلية فلسطين التقنية رام الله للبنات جام فلسطين التقنية /خضوري

3- نوع المؤسسة :

حكومية عامة

4- المؤهل العلمي:

أقل من بكالوريوس بكالوريوس فقط ماجستير دكتوراه

5- الخبرة:

أقل من خمس سنوات (5-10) سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني : فقرات الاستبانة

يرجى قراءة الفقرات التالية بعناية والإجابة عنها بوضع إشارة (X) أمام الفقرة، وتحت الدرجة التي تراها مناسبة.

الرقم	الجاهزية للأزمة(ما قبل الأزمة)	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يشكل رئيس القسم/ الدائرة فريقاً للتعامل مع الأزمات المحتملة					
2	يوضح رئيس القسم الهدف من وجود فريق الأزمات في القسم					
3	يضع القسم/ الدائرة خطة لإدارة الأزمات					
4	توظف إدارة القسم وسائل الإنذار المبكر والإشارات التحذيرية كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها					
5	تبدي إدارة القسم إهتماماً بالمشكلات التي يتعرض لها القسم					
6	توضح إدارة القسم السيناريوهات البديلة للحد من الأضرار الناتجة عن الأزمة					
7	تصدر إدارة القسم تعليمات واضحة تحدد الجهة المخولة بإدارة الأزمة					
8	يتم مراجعة خطط إدارة الأزمات باستمرار					
9	يتم تحديد مؤشرات الإنذار المبكر لحدوث أزمة من قبل فريق الأزمات					
10	يتم وضع نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار لتوفير عنصر الأمان					
11	تقوم إدارة القسم بصيانة دورية للأجهزة الرياضية في القسم					
12	يتم إشراك الطلبة في فريق الأزمات					
13	تعقد ورشات عمل بين الطلبة والقسم للتخطيط لمواجهة الأزمات					
14	يعقد القسم دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات					
15	هنالك اهتمام من قبل القسم لاكتشاف مؤشرات حدوث أزمة					
16	يوجد برامج للإرشاد والتثقيف للأزمات المحتملة في القسم					

المجال الثاني	كيفية تعامل القسم (الدائرة) مع الأزمة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
17	يتم الاستعانة بالتقنيات الحديثة عند التعامل مع الأزمة				
18	يتم ضبط الممارسات الخاطئة من قبل العاملين والطلبة بسرعة وكفاءة				
19	تراعي إدارة القسم ظروف واحتياجات الأفراد عند مواجهة الأزمة				
20	تقدم إدارة القسم المقترحات اللازمة للحد من انتشار الأزمة				
21	يتم تقديم المشورة والمساعدة من قبل فريق الأزمات للسيطرة على الأزمة				
22	يتم إصدار القرارات المتعلقة بالأزمة في الوقت المناسب				
23	يتم إتباع أسلوب التفاهم والإقناع في حل الأزمة				
24	تحرص إدارة القسم على التعامل مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع				
25	يتم توفير نظام اتصال مفتوح بين إدارة القسم و الطلبة و فريق الأزمات أثناء الأزمة				
26	يتم التحكم بالعوامل المسببة للأزمة بفترة زمنية قصيرة				
27	يتم توزيع المسؤوليات على الأفراد للتعامل مع الأزمة				
28	تحرص إدارة القسم على تقديم الحقائق اللازمة حول الأزمة				
29	يتم صياغة أهداف محددة لمواجهة الأزمة				

المجال الثالث	مرحلة ما بعد الأزمة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
30	تتم إعادة الأمور إلى وضع ما قبل الأزمة بسرعة					
31	تحرص إدارة القسم على تخفيف آثار الأزمة					
32	يعمل القسم على استخلاص العبر من الأزمة بعد انتهائها					
33	تعمم الدروس المستفادة من الأزمات على العاملين والطلبة					
34	يجري القسم مراجعة مستمرة لإدارة الأزمة					
35	يحتفظ القسم بسجل للأزمات التي مر بها					
36	تقوم إدارة القسم بتحليل الأزمة بعد انتهائها					
37	يتم مراجعة خطط إدارة الأزمات على ضوء ما يحدث					
38	يتم تقويم الخطط اللازمة لانجاز المهام في القسم بعد انتهاء الأزمة					
39	يعمل القسم على تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات					
40	يتم تقويم إدارة الأزمات التي يمر بها القسم					
41	يقوم القسم بالاستعانة بخبرات أناس آخرين في مجال معالجة الأزمات المشابهة					

المجال الرابع	معوقات إدارة الأزمات	أو أوفق بشدة	أو أوفق	محايد	لا أوافق	لا ووافق بشدة
42	غياب القيادة الحكيمة التي تدفع المجموعة نحو تحقيق الهدف					
43	عدم وضوح أدوار أفراد مجموعة التعامل مع الأزمة					
44	ضعف الميزانية المحددة لفريق الأزمات					
45	عدم اقتناع إدارة القسم بأهمية وجود فريق للأزمات					
46	قلة دافعية الأفراد للتعامل مع الأزمات					
47	التهرب من المسؤوليات أثناء وقوع الأزمة					
48	التكليف بأعمال تفوق قدرات الأفراد عند حدوث الأزمة					
49	رفض استخدام مبدأ تفويض السلطات عند حدوث الأزمة					
50	صعوبة التحقق من صحة المعلومات عند حدوث الأزمة					
51	ضعف الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات ذات العلاقة في مواجهة الأزمة					
52	غموض الإجراءات التنظيمية المطلوبة حال حدوث الأزمة					
53	عدم اعتماد خطة واضحة حال وقوع الأزمة					
54	يتم اتخاذ القرار بصورة فردية عند وقوع الأزمة					
55	ضعف وسائل الاتصال داخل المؤسسة التعليمية أثناء وقوع الأزمة					
56	ضعف سياسات التدريب حول إدارة الأزمة					
57	عدم اعتراف الأفراد بوجود أزمات					
58	ضعف الكفاءة لدى فريق إدارة الأزمات					
59	قلة اهتمام إدارة القسم بتقافة إدارة الأزمات					
60	قلة اهتمام إدارة القسم بالأزمات و إدارتها					

فهرست الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع المؤسسة والمستوى الدراسي	1.3
58	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية حسب متغير المؤسسة التعليمية .	2.3
59	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة	3.3
62	معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه بالدرجة الكلية للأداء لمجال الجاهزية للأزمة (ما قبل الأزمة)	4.3
62	معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه بالدرجة الكلية للأداء لمجال كيفية تعامل القسم / الدائرة مع الأزمة	5.3
63	معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه بالدرجة الكلية للأداء لمجال مرحلة ما بعد الأزمة	6.3
63	معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه بالدرجة الكلية للأداء لمجال معوقات إدارة الأزمات	7.3
64	معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية	8.3
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات ومعوقاتها من خلال مجالات أداة الدراسة	1.4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لفقرات مجال الجاهزية للأزمة	2.4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لفقرات مجال كيفية تعامل القسم / الدائرة مع الأزمة .	3.4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لفقرات مجال مرحلة ما بعد الأزمة	4.4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لفقرات مجال معوقات إدارة الأزمات	5.4
76	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات حسب متغير صفة المستجيب	6.4
77	المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات حسب متغير المؤسسة التعليمية	7.4

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
78	نتائج تحليل التباين الأحادي بدلالة لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات حسب متغير المؤسسة التعليمية	8.4
79	نتائج الاختبار البعدي LSD لدلالة الفروق في واقع إدارة الأزمات (الدرجة الكلية) حسب متغير المؤسسة التعليمية للدرجة الكلية	9.4
80	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات حسب متغير نوع المؤسسة	10.4
81	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات حسب متغير الجنس	11.4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المدرسين لواقع إدارة الأزمات حسب متغير المؤهل العلمي	12.4
83	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات حسب متغير المؤهل العلمي	13.4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المدرسين لواقع إدارة الأزمات حسب متغير خبرة المدرس	14.4
85	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المدرسين لواقع إدارة الأزمات حسب متغير خبرة المدرس	15.4
86	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في واقع إدارة الأزمات حسب متغير مستوى البرنامج	16.4
87	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في واقع إدارة الأزمات حسب متغير المستوى الدراسي للطالب	17.4

فهرست الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
116-110 الاستبانة قبل التحكيم	1
117 أسماء محكمي أداة الدراسة	2
123-118 الاستبانة بعد التحكيم	3

فهرست الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
- صفحة الغلاف الداخلية	-
- صفحة العنوان	-
- صفحة إجازة الرسالة	-
- الإهداء	-
أ الإقرار	-
ب الشكر والعرفان	-
ج مصطلحات الدراسة	-
د الملخص	-
هـ Abstract	-
1 الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
4-2 المقدمة	1.1
4 مشكلة الدراسة	2.1
4 أسئلة الدراسة وفرضياتها	3.1
6-5 أهمية الدراسة	4.1
6 أهداف الدراسة	5.1
34-7 الإطار النظري للدراسة	6.1
35 حدود الدراسة	7.1
 الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
49-37 الدراسات العربية	1.2
53-49 الدراسات الأجنبية	2.2
55-54 تعليق على الدراسات السابقة	3.2
 الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
57 منهج الدراسة	1.3
58-57 مجتمع الدراسة	2.3
59-58 عينة الدراسة	3.3

الصفحة	الموضوع	الرقم
60	أداة الدراسة	4.3
64-60	صدق الأداة	1.4.3
64	ثبات الأداة	2.4.3
65	إجراءات الدراسة	5.3
66-65	متغيرات الدراسة	6.3
66	المعالجة الإحصائية	7.3
الفصل الرابع: نتائج الدراسة		
74-68	نتائج سؤال الدراسة الأول	1.4
75	نتائج سؤال الدراسة الثاني	2.4
76-75	نتائج الفرضية الأولى	1.2.4
79-76	نتائج الفرضية الثانية	2.2.4
80-79	نتائج الفرضية الثالثة	3.2.4
81-80	نتائج الفرضية الرابعة	4.2.4
83-81	نتائج الفرضية الخامسة	5.2.4
85-84	نتائج الفرضية السادسة	6.2.4
86	نتائج الفرضية السابعة	7.2.4
87	نتائج الفرضية الثامنة	8.2.4
88	ملخص النتائج	3.4
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات		
91-90	مناقشة نتائج السؤال الأول	1.5
92	مناقشة نتائج السؤال الثاني	2.5
92	مناقشة نتائج الفرضية الأولى	1.2.5
93	مناقشة نتائج الفرضية الثانية	2.2.5
94	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة	3.2.5
95-94	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة	4.2.5
96-95	مناقشة نتائج الفرضية الخامسة	5.2.5
96	مناقشة نتائج الفرضية السادسة	6.2.5

الصفحة	الموضوع	الرقم
97 مناقشة نتائج الفرضية السابعة	7.2.5
98-97 مناقشة نتائج الفرضية الثامنة	8.2.5
98 التوصيات	3.5
99 قائمة المراجع	-
106-100 المراجع العربية	-
108-107 References المراجع الأجنبية	-
123-109 الملاحق	-
125-124 فهرست الجداول	-
126 فهرست الملاحق	-
129-127 فهرست الموضوعات	-